

**UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA
UCA**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS (MADE)**

**OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA FRANQUICIA INTERNACIONAL
MICHELANGELO'S PIZZA – NICARAGUA**

**ELABORADO POR:
*ADOLFO RENÉ ROSALES BERMÚDEZ***

**Managua, Nicaragua
Julio, 2011**

ÍNDICE

CAPÍTULO	PÁGINA
I. RESUMEN EJECUTIVO	1
II. INTRODUCCIÓN	3
III. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL	5
III.1 FACTORES ECONÓMICOS	5
III.2 FACTORES POLÍTICOS	11
III.3 FACTORES DEMOGRÁFICOS.....	14
III.4 FACTORES CULTURALES	15
IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LAS PIZZERÍAS	17
IV.1 LA INDUSTRIA DE LA PIZZA EN LA CIUDAD DE MANAGUA.....	17
IV.2 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA.....	18
IV.2.1 CONDICIONES BÁSICAS.....	18
IV.2.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO.....	21
IV.2.3 CONDUCTA	23
IV.2.4 EJECUTORIA.....	24
IV.3 DEFINICIÓN DEL GRUPO ESTRATÉGICO	25
IV.4 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS Y ACCIÓN DEL GOBIERNO.....	26
IV.4.1 AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS	26
IV.4.2 INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA O RIVALIDAD.....	27
IV.4.3 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	29
IV.4.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	29
IV.4.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	30
IV.4.6 ACCIÓN DEL GOBIERNO	31
V.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	33
V.2 RESULTADO DEL DESEMPEÑO Y SITUACION ACTUAL	37
V. 2.1 DESEMPEÑO DE LOS ULTIMOS TRES AÑOS (2007-2009)	37
V.2.2 SITUACION ACTUAL (2010)	39
V.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL, A TRAVÉS DE LA CADENA DE VALOR ..	43
V.3.1 ACTIVIDADES DE APOYO.....	45
V.3.2 ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	46
V.3.3 PERSPECTIVAS (2011)	49
VI. CONCLUSIONES	51
VII. RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA	58

ANEXOS	I
1.1 BALANCE GENERAL 2010 VS 2009.....	II
1.2 ESTADO DE RESULTADO 2010 VS 2009	III
1.3 ANALISIS DE LOS RATIOS FINANCIEROS	IV
2.1 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO: ENERO – DICIEMBRE 2011.....	VI
2.2 FLUJO DE CAJA PROYECTADO: ENERO – DICIEMBRE 2011.....	VII
3.1 MATRIZ EFE	VIII
3.2 MATRIZ EFI.....	IX
3.3 MATRIZ IE.....	X
3.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	XI

ÍNDICE DE TABLAS

FIGURA	PÁGINA
4.1 SÍNTESIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	32
5.1 COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS - AÑO 2006 – 2010.....	37
5.2 COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS AÑO 2010.....	41
6.1 CONCLUSIONES ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO (FODA).....	54
7.1 MAPA DE OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	56
7.2 EVALUACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
3.1 ÍNDICE DEL RIESGO PAÍS DE NICARAGUA.....	13
4.1 GRAFICO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS.....	33
5.1 SECUENCIA DE GENERACIÓN Y ENTREGA DE VALOR.....	40
5.2 GRAFICO DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS AÑO 2010.....	41
5.3 CADENA DE VALOR ACTUAL.....	44

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo, consiste en realizar un Análisis Estratégico del Franquiciado Michelangelo's Pizza en Nicaragua; y a través de un diagnostico integral plantear una propuesta de acciones estratégicas para realizar a corto y largo plazo.

Michelangelo's Pizza, inició operaciones en el año 2005 en la ciudad de Masaya, y posteriormente en el año 2007 realizó la apertura del mismo negocio en la ciudad de Managua.

Se ejecutó el análisis macroambiental, en el que se analizan los factores externos, tales como los aspectos económicos, políticos, demográficos y culturales. Concluyendo de este, que existe una serie de oportunidades para la industria de la pizza, los que han sido aprovechado por el grupo estratégico al que pertenece la organización en mención.

En base al análisis de la industria ejecutado, se derivó que es atractiva, ya que se realizó tomando como referencia el desarrollo de ésta en la ciudad de Managua, debido a que es donde se presenta el mayor crecimiento. Cabe mencionar que, la rentabilidad del sector industrial es de moderado a alto, y queda principalmente en los proveedores, ya que son quienes poseen la distribución exclusiva de las materias primas e insumos a las franquicias internacionales, además del porcentaje establecido por los mismos de las ventas netas mensuales.

Se realizó el análisis interno de la organización, utilizando como herramienta la Cadena de Valor, y los resultados revelaron que no existe una buena concordancia entre las actividades primarias y las de apoyo, ameritando una reingeniería en los procesos. Lo que se puede convertir en una oportunidad, para reducir costos y mejorar la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Así mismo, se determinaron y analizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y las estrategias derivadas de la matriz FODA. Dando como resultado proponer una estrategia intensiva o de crecimiento, a través de la penetración de mercado, la que seguiría como objetivo primordial, aumentar la participación de los productos y servicios que presta Michelangelo's Pizza en el mercado actual, a través de mayores esfuerzos de mercadotécnica.

.

II. INTRODUCCIÓN

Acero S.A., brinda el servicio de bebidas y alimentos, atendiendo los gustos y preferencias de sus clientes nacionales y extranjeros con una segmentación de mercado a través de los Restaurantes Pollos Deli's y Michelangelo's Pizza, ubicados en la ciudad de Masaya y en Managua.

Por lo antes expuesto, el objetivo del presente trabajo es realizar un análisis del entorno macroambiental y empresarial, a través de los distintos factores incidentales que impactan en la industria de las pizzerías, en particular en la cadena internacional, Michelangelo's Pizza. De modo que permita determinar las opciones estratégicas que posee Acero S.A. para continuar con la apertura de nuevas sucursales, en la ciudad de Managua.

Cabe aclarar, aunque Acero S.A. cuente con la segmentación de mercado antes mencionada, el alcance del presente análisis estratégico, se fundamenta en presentar los factores más relevantes a través de un diagnóstico interno y externo, que pueda anticipar cambios en la rentabilidad, participación de mercado, identificar opciones que puedan disminuir el impacto del riesgo inherente y pronosticar acontecimientos que puedan afectar el desarrollo de las actividades económicas y operacionales en la industria de la pizzería, particularmente del grupo estratégico al que pertenece la entidad en mención.

Vale mencionar que, entre las limitaciones previstas para la realización del presente estudio, se deben considerar tanto el factor tiempo dedicado exclusivamente al avance del trabajo por parte del autor, como la recopilación de información financiera y operacional concreta, provista por fuentes primarias.

La información presentada, es obtenida a través de fuentes secundarias, tales como publicaciones del Banco Central de Nicaragua, Ministerio de Turismo, Dirección General de Ingresos, Aduana, Economistas, datos proporcionados por la misma organización y proyecciones realizadas por el autor.

El estudio está comprendido por siete capítulos, los que se resumen brevemente a continuación:

El capítulo I, es el resumen ejecutivo, en el que se describen los datos más relevantes, tales como las conclusiones y opciones estratégicas que puede desarrollar la organización.

El capítulo II, la introducción, expone el objetivo, alcance, información requerida para el presente análisis estratégico, así como las limitaciones encontradas durante el desarrollo de este, las fuentes de información, una breve descripción de los capítulos de dicho estudio.

El capítulo III, es el análisis Macroambiental, en este se analizan los diversos factores externos que inciden en las organizaciones que conforman la industria, tales como, aspectos económicos, políticos, sociales, demográficos, entre otros.

El capítulo IV, el análisis industrial, en el que se razona acerca del comportamiento de los proveedores, clientes, las amenazas de productos sustitutos, las competencias, el atractivo económico de la industria y el impacto inherente de las decisiones del gobierno en la industria.

El capítulo V, el análisis interno, presenta cual ha sido el desempeño de la organización en los últimos tres años, al igual que la situación actual, y las perspectivas a futuros que han surgido en la empresa; además de exteriorizar cómo se organiza y desarrolla toda la operatividad tanto productiva, como administrativa, a nivel interno de la empresa, en base a la evaluación de la Cadena de Valor que despliega la organización.

El capítulo VI, en este se da a conocer las conclusiones obtenidas como resultado de todo el análisis estratégico realizado a esta organización, como resultado de la matriz FODA de la entidad.

El capítulo VII, se presentan las recomendaciones y el despliegue de las alternativas estratégicas y que pueden ser ejecutadas por la empresa, para anticiparse a los cambios en la rentabilidad y participación del mercado de Michelangelo's Pizza.

III. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL

Con el Análisis Macroambiental, se proyecta cuales son los factores que repercuten de manera directa y relevante en las operaciones comerciales y administrativas que desarrolla Acero S.A.

III.1 FACTORES ECONÓMICOS

Recursos Naturales:

Nicaragua cuenta con una gran biodiversidad de recursos naturales a nivel nacional, lo que contribuye a la afluencia de visitantes extranjeros en nuestro país, además de los turistas nacionales. Como resultado, se han creado leyes tales como la de turismo, con la que se pretende fomentar y alcanzar un desarrollo turístico sostenible.

Cabe mencionar que, actualmente numerosos restaurantes dedicados a diferentes especialidades en comidas y ubicados en distinto grupos estratégicos, se han amparado bajo la Ley No. 306, ya que esta fomenta los incentivos para la industria turística de la República de de Nicaragua. Un ejemplo claro de los beneficios que esta ley contempla, es la aplicación de exoneraciones fiscales, para casos específicos.

Recursos Humanos:

Nuestro país se ha visto afectado por una alta tasa de desempleo, como resultado de la mala aplicación de políticas gubernamentales y comerciales.

Lo anterior se puede explicar que es consecuencia de que no ha existido mucho interés por la inversión en el sector educación a nivel nacional, lo que nos trae como desenlace contar en su gran mayoría con mano de obra barata, como resultado de la baja cualificación y calidad de los individuos disponibles para el desempeño en diversas industrias. Por ende, la mayoría de industrias que han optado por invertir en nuestro país, son aquellas en las que no es de gran consideración el intelecto del individuo a laborar (ejemplo: zonas francas).

Cabe mencionar que, compañías que si requieren de mano de obra barata y cualificada, acuden a otros países de la región centroamericana como Costa Rica, país que si ha invertido en el sector educación y ha atraído industrias con mayor desarrollo a su nación, lo que le ha dado la pauta de incrementar su desarrollo económico y humano.

Capital:

Actualmente, en Nicaragua existe una gran restricción de créditos financieros por parte de las entidades bancarias (a pesar que cuentan con gran liquidez), como resultado de la crisis a nivel mundial y el alto riesgo de la política de no pago que se ha desarrollado en Nicaragua.

Como consecuencia, las entidades financieras han incrementado las tasas de interés y el valor de las garantías que solicitan como requisito para otorgar préstamos a diversas industrias, aplacando así cualquier programa de incentivo al fomento de inversiones que quisiera alcanzarse, debido al alto riesgo de no recuperar los préstamos otorgados, ya sea por no pago o por que la industria que fue financiada no fue lo suficiente rentable.

Tecnología:

Las políticas comerciales que Nicaragua ha implementado en su última década, han sido inclinadas hacia la liberación comercial, y como resultado de esta y de la globalización, se ha facilitado la adquisición de maquinaria con lo último en tecnología por parte de diversas industrias nacionales en el mercado internacional.

Económicos:

En 2010 se produjo un crecimiento económico en Nicaragua¹, medido por el crecimiento del PIB, en un 4.5%, lo que contrasta con una caída del 1,5% en 2009. Lo anterior, ha permitido un PIB per cápita de US\$1,104.9 para 2010 con un crecimiento del 3.2% con respecto a los US\$1,070.8 de 2009. Esta recuperación fue impulsada por un repunte de las exportaciones de cerca del 25%, debido al aumento de las ventas a nuevos destinos, como el Canadá y la República Bolivariana de Venezuela. En cuanto a los productos, los incrementos más importantes se registraron en las exportaciones de café, carne de ganado bovino, oro y azúcar. También se observó una leve recuperación del consumo interno (2,4%), originada por el aumento del consumo privado (2,1%).

Respecto a la inflación, ésta se situó alrededor del 9,23%, después de haber cerrado en un 0,9% en 2009, a causa también de la recuperación de la actividad económica, el alza del petróleo y de los precios de los granos básicos que ha venido afectando a la subregión. Como resultado del repunte de la actividad económica, también se dieron mayores importaciones de bienes de consumo y bienes de capital, lo que ha incidido en un aumento del déficit en cuenta corriente del 16,5% del PIB al finalizar 2010.

En cuanto al crecimiento del producto por sectores en 2010, este se caracterizó por un sostenido crecimiento de la actividad manufacturera, con un aumento medio anual del 8,9% a septiembre, que contrasta con una caída del 2,9% a septiembre de 2009. Ello obedece fundamentalmente al comportamiento de los

¹ CEPAL: "Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe-2010"

sectores de alimentos y vestuario, que presentaron crecimientos medios del 40,3% y el 12,1%, respectivamente. El sector agrícola, por su parte, presentó a septiembre un crecimiento medio del 3,8%, mientras que la actividad pecuaria creció un 10,3% en promedio. La actividad comercial continuó mostrando una tendencia positiva, con un crecimiento medio anual del 5,4%. Por su parte, el sector financiero muestra una disminución del 8,4% en promedio, debido sobre todo a la menor colocación de créditos.

El salario nominal a nivel nacional muestra un incremento interanual del 3,7% al mes de agosto, mientras que el salario real sufrió un leve descenso interanual del 1,6% en el mismo período. El número de empleados, conforme a las cifras del seguro social, ascendió un 4,3% durante 2010.

El resultado de las cuentas fiscales del gobierno central continúa mejorando como consecuencia de un ingreso superior al esperado por la reforma de la ley de equidad fiscal efectuada a fines de 2009. El aumento de los ingresos fiscales del 1,1% se orientó, en su mayor parte, a la reducción del déficit del gobierno central, incluidas las donaciones, que se espera se situé en un 1,1% a fines de 2010 (2,8% en 2009). En la contracción del déficit fue importante también la disminución del gasto, que bajó al 23,7% del PIB en 2010 (24,3% en 2009). Ello se logró manteniendo constante la masa salarial y reduciendo los subsidios al consumo de energía eléctrica, lo que permitió una mejora de las expectativas macroeconómicas y aseguró la continuidad del acuerdo de Servicio de Crédito Ampliado con el Fondo Monetario Internacional (FMI), que fue extendido hasta el 4 de diciembre de 2011. El acuerdo proporciona un importante marco de referencia, especialmente con vistas al riesgo de una expansión del gasto durante el período electoral en 2011. La continuidad del acuerdo con el FMI permitió además asegurar el flujo de recursos externos procedentes de la cooperación internacional, especialmente la de carácter multilateral. Además, debe destacarse el aporte de la República Bolivariana de Venezuela, ya que de un total de 582,9 millones de dólares de recursos procedentes de fuentes oficiales, tanto

multilaterales como bilaterales, a junio de 2010, 351,0 millones de dólares (60,2%) corresponden al apoyo venezolano, en su mayoría en el marco de la ayuda establecida en el acuerdo de cooperación energética PETROCARIBE. Como parte del programa de fortalecimiento de las cuentas fiscales y cuasi fiscales, el gobierno impulsó un programa de reformas en el sector eléctrico, que redujo las posibilidades de conexiones ilegales y disminuyó el subsidio. Por otra parte, se aumentó en un punto porcentual la tasa de contribución al sistema de seguridad social. Estas medidas contribuyeron a reducir el impacto en la demanda agregada total de las operaciones del sector público, al bajar el déficit del sector público consolidado a un máximo del 2,3% del producto a fines de 2010.

En cuanto a la política monetaria, se ha orientado a buscar la moderación de las presiones inflacionarias. Al 31 de octubre de 2010, la inflación se situó en un 7,26%, la tasa activa del sistema bancario se mantiene en niveles relativamente altos en términos reales (6,7%) y ello incide en el estancamiento del crédito al sector privado que en términos netos se redujo un 6% a septiembre. A fines de 2010 la inflación podría superar ligeramente la meta del banco central, como consecuencia del alza de precios del petróleo y de cultivos como el trigo, el arroz y el frijol. El banco central mantendrá la política de deslizamiento cambiario nominal en un 5% anual, lo que contribuye a aminorar tanto la presión sobre las reservas como la pérdida de competitividad de origen cambiario.

La mejora de las expectativas, como resultado del comportamiento del sector externo, los esfuerzos de política monetaria y fiscal y la extensión del acuerdo con el FMI contribuyeron a lograr un aumento de la demanda de dinero que permitió mitigar la presión sobre las reservas monetarias internacionales, que podrían cerrar con una ganancia de alrededor de 20 millones de dólares al cierre de 2010. El sector externo se vio favorecido por un marcado incremento de las exportaciones (30% a septiembre), especialmente como consecuencia del aumento de las ventas a la República Bolivariana de Venezuela y el Canadá, que se duplicaron en 2010 con respecto a 2009.

Asimismo, se observó una recuperación considerable de las ventas al mercado de los Estados Unidos, que se elevaron un 33%, siendo el principal mercado de Nicaragua. En ello tuvo una participación importante el repunte de las exportaciones de maquila de textiles y arneses para vehículos, mientras que el turismo muestra una mejora del 10%. Sin embargo, las importaciones muestran también un crecimiento (21%), como resultado de la reactivación de la economía, lo que obedece, sobre todo, a las importaciones de bienes de consumo (alimentos y productos farmacéuticos) (22%) y de bienes de capital para la industria manufacturera (16%). Para el último trimestre se esperaría un aumento adicional en el valor de las importaciones, como consecuencia del alza de los precios internacionales del petróleo y algunos alimentos, como el trigo, y una desaceleración en el crecimiento de las exportaciones. Las remesas a septiembre de 2010 se situaron en 598 millones de dólares (13% del PIB) y se estima que podrían cerrar con un crecimiento del 6,5% respecto de 2009

Por otro lado, en cuanto al desarrollo de la globalización y del libre comercio, Nicaragua ha optado por la terna de tratados de libre comercio, con lo que espera la inserción y el incremento de la producción nacional en el mercado internacional, aunque estos tratados benefician más a los países desarrollados, por lo menos brindan una oportunidad de crecimiento económico a los países en vía de desarrollo, como el nuestro.

Cabe mencionar, que gracias al CAFTA el costo del producto terminado en diversas industrias es menor, ya que si se le aplicara la barrera arancelaria que corresponde fuera del tratado, sería mucho más alto su costo de producción, lo que provocaría un alza en los precios de ventas y por ende un decremento en la demanda de diversos productos.

En lo que respecta para el año 2011², se proyecta un crecimiento similar con un 3%, siempre estimulado por el repunte de las exportaciones y el envío de dinero residentes en el exterior.

III.2 FACTORES POLÍTICOS

Los factores políticos, impactan directamente sobre los indicadores de riesgo país. Por lo que en el caso de Nicaragua, se ha percibido que el índice de riesgo país, estimado por COPADES³, disminuyó 180 puntos básicos en el tercer trimestre de 2010 con respecto al segundo trimestre de este año, al registrar 4,900 puntos básicos (ó 49.0 puntos), y mantiene el calificativo de alto. El riesgo político de 59 puntos (en una escala de 0 a 100 y que pondera con un 50% en el índice de riesgo-país) o de 5,900 puntos básicos, disminuyó 400 puntos básicos en relación con el registrado en el segundo trimestre de 2010, lo cual se explica principalmente con la reducción del índice de pobreza de 2009 en relación con el de 2005, la garantía del bono salarial a casi 150 mil trabajadores del sector público en 2011, las declaraciones del embajador de Estados Unidos en Nicaragua que no respaldarán a ningún candidato presidencial en el país, y el reconocimiento del Banco Mundial de que Nicaragua es el país más seguro de Centroamérica. Sin embargo, obstaculizaron la reducción del riesgo político la falta de elección de 25 altos cargos del Estado de Nicaragua, las fricciones entre Costa Rica y Nicaragua por el dragado del río San Juan, y la prolongada espera del diálogo entre el Gobierno de Nicaragua y la Iglesia Católica.

En el ámbito económico, el riesgo de 16.5 puntos (en una escala de 0 a 50 y que pondera con un 25% en el índice de riesgo-país) o de 1,650 puntos básicos, aumentó 150 puntos básicos debido a que el Producto Interno Bruto (PIB) Per Cápita de Nicaragua, que se espera de US\$1,120 en 2010, tiende a incrementarse en US\$49 con respecto al registrado en 2009 –y ya superó a su valor registrado antes de la crisis, US\$1,102 registrado en 2008- pero es apenas igual a el 12.37% del PIB Per Cápita Mundial; el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos

² El Observador Económico; “Nicaragua crecerá 3% en el 2011”

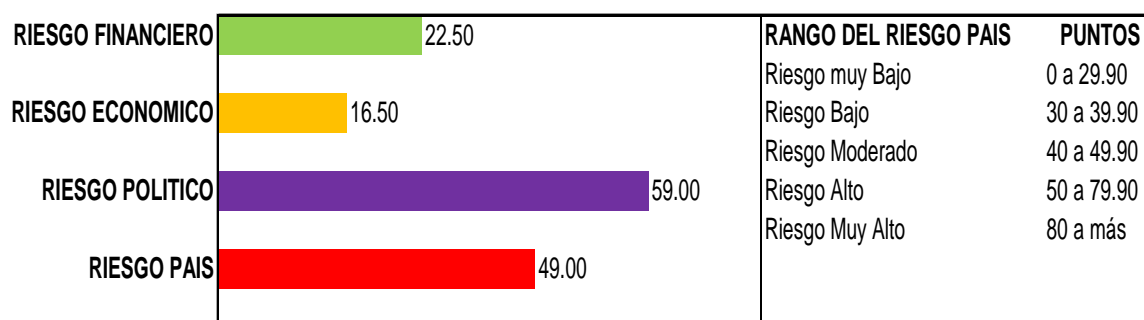
³ Copades-nic.com

como un porcentaje del PIB aumentó levemente desde 6.4% en el segundo trimestre hasta 7.5% en el segundo trimestre por el alza de los precios internacionales de los alimentos, los hidrocarburos y otras materias primas; el creciente déficit fiscal que, como un porcentaje del PIB, se elevó de 0.5% en el segundo trimestre a 1.7% del PIB en el tercer trimestre de este año, antes del registro de las donaciones externas; la presión inflacionaria de precios al consumidor acumulada en los primeros nueve meses del año es de 4.64% y el repunte del desempeño productivo del país del orden del 2.96% promedio anual en septiembre de 2010 (estimado por COPADES), y se reconfirma que Nicaragua salió de la recesión económica en el primer trimestre de este año.

En el ámbito financiero, el riesgo de 22.5 puntos (en una escala de 0 a 50 y que pondera con un 25% en el índice de riesgo-país) o de 2,250 puntos básicos, cayó 100 puntos básicos con respecto al observado en el segundo trimestre debido al pago intereses y amortizaciones de la deuda externa de US\$77 millones, que representa el 3.9% del valor de las exportaciones de bienes y servicios no factoriales acumulado en enero-septiembre de este año; la depreciación trimestral de 5.51% del córdoba con respecto al dólar estadounidense en las transacciones comerciales bilaterales con Estados Unidos en el tercer trimestre de 2010, que es la tercera depreciación trimestral consecutiva del córdoba; la caída de US\$6 millones en el saldo de la reservas internacionales brutas, que totalizaron US\$1,567 millones con el fondo contingente de Derechos Especiales de Giro (DEGs) equivalente a US\$164.5 millones entregados en agosto de 2009 por el Fondo Monetario Internacional (FMI) de acuerdo con la resolución del G-20 en Londres en abril de 2009- y es igual 2.86 veces la base monetaria y a 5.09 meses de importaciones de bienes CIF; el saldo “contable” de la deuda externa de US\$3,733 millones, igual a 57.3% del PIB, y cuyo 43% está aún pendiente de reestructuración con 8 países que no son miembros del Club de París en el marco de la Iniciativa para Países Pobres Muy Endeudados; y la persistencia de un alto déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos equivalente a 24.5% del valor

de las exportaciones de bienes y servicios no factoriales, aunque menor al registrado a junio de 2010 que fue de 29.2%.

FIGURA 3.1
INDICE DE RIESGO PAIS: III TRIMESTRE AÑO 2010
49.0 PUNTOS EN UN RANGO DE 0 A 100: RIESGO ALTO



Fuente: COPADES

Vale mencionar que, el índice de riesgo-país se mide normalmente en puntos: 100 puntos básicos corresponden a una diferencia de 1 punto porcentual. Si el índice de riesgo-país de Nicaragua alcanzó 4,900 puntos en el tercer trimestre de 2010, implica que en ese año, los bonos de Nicaragua rindieron 49.0 puntos porcentuales por sobre la tasa de los bonos estadounidenses.

En otras palabras, si la tasa promedio de los Bonos del Tesoro fue de 0.25% a finales del tercer trimestre de 2009, la de los bonos de Nicaragua fue de $0.25 + 49.0 = 49.25\%$. Así, si los Estados Unidos reciben un crédito de 1 millón de dólares a 0.25% anual, al cabo de un año deberá pagar por intereses 2,500 dólares; pero si Nicaragua recibe un crédito similar, luego de un año debería pagar 492,500 dólares de intereses.

En conclusión, Nicaragua, el país con problemas de solvencia deberá pagar, en este caso, una suma 197 veces mayor que la del país solvente en concepto de intereses. En otras palabras, un inversionista en Nicaragua puede recuperar el monto de su inversión con los intereses devengados en dos años y un día después de realizada su inversión financiera. Así razona un inversionista

extranjero que busca negocios en nuestro país. Al arribar al país, inicia su negociación sobre la base antes expuesta.

III.3 FACTORES DEMOGRÁFICOS

Según estimaciones y proyecciones de población realizadas conjuntamente INIDE-CELADE, la población nicaragüense ha aumentado 4,5 veces en los últimos 60 años, pasando de 1.3 millones de personas en 1950 a 5.8 millones de habitantes en 2010.

La población nicaragüense se sintetiza en dos períodos. El primero de éste, 1950/95, se caracteriza por un fuerte crecimiento de la población total que tuvo como base el incremento en todos los grupos de edad pero con una menor participación de los adultos mayores (60 años y más), experimentándose una tasa de crecimiento promedio anual de 3.3%. En el segundo período, 1995/05, la población total continúa creciendo en términos absolutos, con un aumento acelerado de la población en edad activa (15 a 59 años), y una reducción de la población menor de 15 años, mientras crece sostenidamente la población de adultos mayores; sin embargo, la tasa de crecimiento total desciende a 1.7 por ciento.

Este descenso se explica por una drástica reducción de la fecundidad y de la migración internacional que muestra una tasa constantemente negativa y en aumento, estimándose que anualmente alrededor de 40 mil personas salen del país.

Como hemos podido ver, Nicaragua se encuentra en una plena etapa de transición demográfica, como es la reducción de la fecundidad y mortalidad, y cambios en la estructura de edad de la población, lo que se relaciona directamente con las perspectivas tanto de crecimiento económico como de reducción de la pobreza.

Los cambios en la estructura de edad de la población tiene su efecto en un alto porcentaje población en edad de trabajar (59.4%); que ha conducido a un descenso en los índices de dependencia al pasar de 101.2 personas potencialmente activas por cada 100 personas potencialmente inactivas en 1995 a 77.5 en 2005. El descenso de los índices de dependencia demográfico son una ventana de oportunidades que favorece al desarrollo del país, ya que incrementa las posibilidades de una mayor producción, ahorro e inversión y generación de ingresos, siempre y cuando se invierta en la educación, salud y calificación de esa abundante población en edad de trabajar.

Producto de la transición demográfica actual, y de la creciente tendencia hacia la urbanización, Managua es la ciudad que concentra la mayor cantidad de habitantes en Nicaragua, con aproximadamente 1.9 millones de personas. Por lo que es el lugar de rango uno dentro del sistema urbano nacional y es la urbe que indudablemente cuenta con las mejores ventajas competitivas para la atracción de nuevas inversiones, por lo tanto proseguirá la concentración demográfica y económica, y en una segunda instancia hacia los municipios contiguos.

Como resultado del incremento poblacional, también se ha desarrollado una sociedad de consumo, que ha conllevado a incitar a una necesidad creada y el deseo de tener, resultando en una nueva conducta de compra; las que son características latentes del consumismo. Lo anterior, ha repercutido en el cambio constante de los gustos y preferencias, en las distintas industrias que se desarrollan en nuestro país, siendo un ejemplo actual, el alto crecimiento de la industria de la comida rápida en la ciudad de Managua, y en otros departamentos del país.

III.4 FACTORES CULTURALES

Nicaragua es uno de los países más grandes y ricos en manifestaciones culturales populares. Su calendario está repleto de fiestas patronales, estas son celebraciones cristianas que encierran todo un ritual con símbolos y signos

religiosos. Todas las celebraciones tienen una misa solemne. La misa es llevada a cabo por el sacerdote del pueblo o el obispo de la Diócesis.

La marimba es el instrumento musical más popular, es una especie de xilófono hecho con láminas de madera, también son populares la chirimía (clarinete), las maracas, el quijongo y el zul (flauta). El baile folklórico se caracteriza por el son de las marimbas y se baila en parejas o grupo de muchachas. Las canciones tienen nombres de animales tales como: el sapo, el zopilote, el garañón, la culebrita; exceptuando los bailes llamados: María Estela, El solar de Monimbo, las inditas y otros.

Entre los bailes de la región del Caribe está el Palo de Mayo, que se destaca por sus inquietantes movimientos, agilidad y entusiasmo. Este baile es de origen afro-nicaragüense, llegando al país con los esclavos de las Colonias Inglesas. Se trata de un rito de homenaje a la siembra y la producción.

Una de las comidas más típica es el Gallo Pinto, se procesa con arroz y frijol rojo, esta se consume en el desayuno y la cena. Las costumbres de los habitantes de la región Caribe norte de Nicaragua son diferentes a las del resto del país. Varían sus viviendas, su alimentación se basa en mariscos, coco y banano y profesan la religión morava y anglicana, aunque existen muchos católicos. En esta región cada una de las etnias existentes practica su propia cultura, costumbres y lengua. Entre las comidas típicas de la región están: rondón, wabul, buña, así como las comidas y bebidas derivadas del maíz (chicha, pozole, tiste, tortilla, nacatamal, etc.).

Solo que actualmente, se ha venido originando una desculturización, producto de la globalización y de la presencia tecnológica, la que está ejerciendo una forma de control efectiva y agradable sobre los nicaragüenses; trayendo consecuencias fatales como la pérdida constante y progresiva de la verdadera identidad cultural. Además de ello, se fomenta a través de los diversos medios de comunicación las mismas ideas del ausentismo de la cultura Nicaragüense, incentivando más bien

el estilo de vida de los norteamericanos, así como los pensamientos, los gustos y hasta las necesidades que estos viven. Un ejemplo claro, es que el único canal de cobertura nacional (Canal 2), el 45 por ciento de su programación lo destina a las telenovelas y series extranjeras; y ni siquiera un uno por ciento a fortalecer la cultura de los nicaragüenses.

Todos o casi todos los medios de comunicación no escapan a esta realidad, ni siquiera las radios estatales, ya que todo lo ven bajo la perspectiva del dinero y la rentabilidad de sus medios. Y el único medio que destina su programación a elevar nuestro nivel cultural, es la Radio Güegüense, la que ha decaído paulatinamente por motivos financieros.

En síntesis, a pesar de la gran riqueza e identidad cultural que se posee en Nicaragua, esta ha ido mermando producto de una desculturización, promovida por factores claves para el desarrollo, como son la tecnología y la influencia económica transnacional de distintas organizaciones que se han desarrollado en nuestro país, como una inversión.

IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LAS PIZZERÍAS

IV.1 LA INDUSTRIA DE LA PIZZA EN LA CIUDAD DE MANAGUA

Managua es un mercado donde las pizzerías se han establecido desde hace mucho tiempo, quizás en un principio no como empresas, sino en forma intuitiva y muy rudimentaria cuya inversión no se consideraba tan significativa, ya que su proceso productivo partía de métodos empíricos y de improvisación.

Actualmente, por medio del comercio internacional y la globalización, ha surgido el crecimiento de grandes franquicias internacionales de renombre, lo que le ha dado un auge a ésta en Nicaragua.

Cabe aclarar, que la presente industria se caracteriza por competir en términos generales con grupos de empresas relacionadas (Hamburgueserías, Rosticerías y

otros), las que conforman una gran industria como es la de comida rápida, en la que compiten entre sí diversos negocios y entre los cuales sus productos se consideran sustitutos del otro, originada esta definición de “producto sustituto” por la necesidad y la facilidad de compra del consumidor; por ende, existiendo en la industria, competidores directos e indirectos.

IV.2 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA

A continuación, se procede al análisis de la caracterización de la industria, a través del modelo de Análisis de Organización Industrial.

IV.2.1 CONDICIONES BÁSICAS

DEMANDA

Elasticidad de Precio:

En cuanto a elasticidad de precio se refiere, la industria dirige su mercado al segmento de la población de clase media alta y alta (quiénes son sus clientes más frecuentes), por lo que se ha comprobado que cuando se incrementan los precios de ventas, la demanda de estos no ha variado en gran magnitud.

Lo anterior se justifica basado en que los ingresos de estas clases sociales son lo suficientemente altos, para no considerar el precio de las diferentes pizza como algo relevante al momento de consumirlas, además que se considera que la calidad y el servicio lo justifican.

Sustitutos:

La fuerza competitiva de los productos sustitutos (Hamburguesas, hot dogs y pollos) es intensa porque los precios de estos es muy similar o inferior al precio ofrecido por las principales pizzerías, además que existe un fácil acceso por parte de los consumidores a puntos de venta donde expenden comidas rápidas, como consecuencia que no hay gran dificultad por el cambio de los productos sustitutos.

Cabe aclarar que, en base al concepto de amenaza de producto sustituto, todos los productos a base de harina de trigo (como la pizza) sustituyen al maíz blanco, por ende el producto sustituto bajo este esquema sería la tortilla u otro producto procesado con maíz blanco o un producto generado con otra tecnología.

Pero en esta industria, el producto sustituto surge por la necesidad y la accesibilidad del consumidor final a puntos de ventas de comidas rápidas, y no por el producto sustituto como tal, ya que éste (productos a base de maíz blanco) no es relevante para el mercado de la industria en cuestión, por ende no se considera sustituto y mucho menos como competencia.

Tipo de Mercado:

Se desarrolla una competencia Monopolística, ya que varias organizaciones como empresas transnacionales y nacionales producen productos similares.

Además, existe una libre entrada y salida, donde la captación de clientes se da por la diferenciación y diversificación que estas empresas ofrecen en sus productos.

Crecimiento:

El crecimiento en esta industria, se ha mantenido constante, ya que cada vez más personas gustan de la preferencia por la comida rápida y en este caso de la pizza.

OFERTA

Materia Prima:

La materia prima ofertada para ésta industria es abundante y de fácil acceso. Con la salvedad, que para las pizzerías que funcionan a través de la representación de franquicias internacionales, tienen que consumir las materias primas, insumos y suministros que les establecen.

Lo anterior, como requerimiento para el aseguramiento de los altos estándares de calidad que les caracteriza a nivel internacional, además del sometimiento a la supervisión constante de sus operaciones y productos.

Tecnología:

Los concesionarios de las franquicias de pizzerías internacionales que operan en nuestro país, al formar parte de una cadena de pizzerías a nivel internacional, deben hacer uso de la misma tecnología en su proceso productivo y administrativo, con el fin de mantener los mismos altos estándares de calidad a nivel mundial.

Por ende, todo factor tecnológico que adquiera la franquicia debe ser implementada a nivel mundial, con el fin de mantener los estándares por los que se rigen.

Durabilidad del Producto:

La durabilidad del producto es muy corta, ya que al ser un alimento perecedero tanto ya como producto final, como en su pre elaboración (se pre elabora la masa de las pizza y se almacena), se le debe otorgar las debidas condiciones de almacenaje (refrigeración a determinada temperatura estándar) tanto desde la materia prima que se utiliza como algunos de los insumos que se incorporan en el proceso de transformación del producto. Por ende, las pizzas inician su elaboración hasta que el cliente llega al restaurante y las solicita, de forma que la empresa se evite pérdidas.

Políticas Públicas:

En cuanto a políticas públicas, la industria se rige por las políticas públicas sanitarias las cuales por motivo de ley y de calidad se deben cumplir al máximo. Por otro lado, las franquicias son muy exigentes, por lo que realiza supervisiones constantes evaluando las normas sanitarias y de higiene a seguir, tanto en el

proceso productivo de la materia prima, como en la elaboración del producto final y en la atención al cliente.

IV.2.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO

Número de Vendedores:

El número de vendedores que se consideran competidores directos están determinados por la calidad y representación de marca, siendo las franquicias internacionales, Pizza Hut, Domino's Pizza y Michelangelo's Pizza. Ya que estas han predominado dicho mercado y en ese orden, como resultado de que fueron las primeras en entrar a esta industria en nuestro país.

Número de compradores:

En los últimos años, en nuestro país se ha experimentado un incremento por la demanda de la comida rápida, sobre todo de la pizza. Por ende, ha crecido el número de compradores de este mercado al igual que la oferta.

Como beneficio del crecimiento poblacional y que el mercado va dirigido a personas de todas las edades, dentro de un segmento de clase social determinado por los ingresos que perciben, como es la clase media alta y clase alta (clientes más frecuentes), se considera que el número de compradores continuará aumentado.

Distribución de vendedores:

La distribución de vendedores, está determinado por la cantidad de puntos de ventas que presentan en toda la ciudad de Managua, además del abastecimiento que proveen a través de la modalidad de la entrega a domicilio, brindando de esta manera un mayor acceso al producto y facilitando la canalización de este al consumidor final.

Diferenciación del producto:

La estrategia de mercadeo en la industria es muy similar para todos los competidores, ya que se enfoca en la diferenciación del producto, a través de la marca que representan, un producto de calidad superior y una esmerada atención al cliente

Barreras de entrada y al movimiento:

A pesar que no se necesita de un gran capital para producir artesanalmente una pizza, existe una gran barrera de entrada, a través del mismo; ya que para poder competir en la industria en mención, es muy necesaria la diferenciación del producto, tanto vía marca y calidad. Por lo que para poder alcanzar la calidad suficiente para competir, se requiere de activos especializados para el almacenaje, elaboración y transformación del producto final. En otras palabras, la necesidad de capital suficiente, es una barrera de entrada muy relevante.

Barreras de salida y reducción:

Respecto a barreras de salida, son muchas, ya que la gran mayoría de los activos con que se cuentan en la industria, son especializados, por ende costoso y de larga duración; por lo que, los costos fijos de salidas son muy elevados. Por otro lado, está el factor del pago de las prestaciones sociales a todo el personal, el incumplimiento de contratos, ya sea con proveedores, franquicias y otros.

Además de las barreras antes mencionadas, existe el elemento psicológico, en el aspecto sentimental, lo que es originado en los casos que los negocios son fundados y/o manejados por una familia. O sea, que los fundadores pueden desarrollar una sensación de traición a su propio espíritu emprendedor y al negocio, que en su momento crearon con mucho esfuerzo y en conjunto con seres queridos.

Estructura de costo:

Por lo general, los concesionarios de franquicias y los empresarios nacionales de la industria de la pizza, implementan una determinada estructura de costos con el fin de poder tomar decisiones para realizar más eficaz y eficiente sus operaciones en el mercado.

Integración vertical:

Las franquicias internacionales prácticamente poseen una integración vertical, ya que estas producen sus propias materias primas, insumos y suministros a necesitar para la elaboración y presentación de la pizza.

Esta integración vertical surge como política, con el objetivo de asegurar la calidad de los productos, pero para el concesionario esta resulta como una desventaja competitiva, ya que el único proveedor con que cuenta es la misma franquicia. Cabe aclarar que, esta integración vertical, aplica para aquellas organizaciones que han desarrollado el negocio en la industria directamente y no bajo manejo de franquicia, con la salvedad que en algunos casos, el franquiciado es legalmente socio de la franquicia internacional que representa en el país.

Diversificación:

La diversificación en los productos, es promovida únicamente por la franquicia a la que rigen, o sea que el concesionario de la franquicia no puede diversificar la producción, aun teniendo un alto grado de innovación.

IV.2.3 CONDUCTA

Estrategias de precio:

Generalmente no se compete vía precio, ya que definen los precios de los productos, en base a la calidad e imagen que incorpora en estos. Lo que es influenciado generalmente por la marca que representan, y por la imagen que esta ha desarrollado a nivel internacional.

Estrategias de producción:

La industria se ha enfocado en una mejora continua en la tecnología con que procesa la materia prima y la transformación del producto, permitiéndoles producir más y a un menor costo.

Estrategias de promoción:

Se promocionan las marcas y productos que se estén ofertando (según la temporada del año), a través de diversos medios de publicidad, lo que ha logrado captar la atención incluso de clientes de clases sociales más baja a la que dirigen los productos, quienes consumen de la industria esporádicamente.

IV.2.4 EJECUTORIA

Eficiencia de producción y asignación:

Al trabajar con estándares en la elaboración de la pizza, permite la ventaja de realizar más eficiente la producción, ya que los colaboradores conocen exactamente todo el procedimiento y proceso bajo el cual se debe elaborar la pizza. Un ejemplo de ello es que se conoce puntualmente, la proporción de cada materia prima e insumo que debe contener, lo que origina un mejor control de inventarios y menos desperdicios en la elaboración del producto.

Avance tecnológico:

El avance tecnológico con que cuentan, es el mismo con el que se trabaja en países mucho más desarrollado que Nicaragua, lo que le brinda al concesionario la oportunidad de actualizarse periódicamente y de obtener tecnología de punta que facilite el proceso de producción y de administración del negocio. Lo anterior, como política establecida por las franquicias.

Efecto de la inflación:

Debido a la inflación diaria que sufre nuestra economía, como medida en la industria se han dolarizado los precios, que al momento de facturar, se multiplican por un tipo de cambio paralelo a una entidad financiera. Lo que ha disminuido el

impacto del deslizamiento diario de nuestra moneda nacional y lo que mantiene a su vez el valor del ingreso percibido.

Rentabilidad:

El negocio de la pizza ha demostrado ser lo suficientemente rentable desde sus inicios, ya que en poco tiempo fue notoria la proliferación paulatina de sucursales de las distintas pizzerías en Managua y en distintos departamentos del país. Lo que se ha visto reflejado a través de la apertura de franquicias tanto internacionales, como negocios nacionales, en el giro en mención.

Calidad del producto:

La diferenciación del producto se logra como resultado de la calidad del mismo, por lo que las franquicias han optado por la fabricación de sus propias materias primas, de modo que se asegure de la calidad en cada tienda a nivel mundial. Además que, utilizan este mismo elemento como una estrategia competitiva, para poder competir con las demás cadenas y negocios nacionales.

IV.3 DEFINICIÓN DEL GRUPO ESTRATÉGICO

En conclusión y con base al anterior análisis de la industria, se puede referir a que el grupo estratégico, que ha sido denominado como “Grupo A”, es al que pertenece Michelangelo’s Pizza, junto con Pizza Hut, Domino’s Pizza y un negocio nacional, que es Valenti’s Pizza.

Lo anterior basado, en que existen otros grupos estratégicos, tales como el “Grupo B”, que está conformado con negocios tales como: Pane e Vino Pizzerías, Pizzería Italiana Monna Lisa, Restaurante Italiano Los Stradivari y Sbarro. Por otro lado, está el “Grupo C” integrado por: Pizzería La Toscana, Bar Pizzería Los Ídolos y Fast Pizza. Y por último, el “Grupo D”, en el que se encuentran: Mario’s Pizza, Fanny’s Pizza, Bambino’s Pizza, Pizza Rose, Pizzería Odaly’s y Jeaneth Pizza.

La conclusión anterior es basada en que, las empresas de un mismo grupo estratégico tienen dos o más características competitivas en común. Lo que se puede ver reflejado por ejemplo en el “Grupo A”, ya que estas organizaciones, cumplen características en común; tales como, vender en un similar rango de precio/calidad, cubrir cierta parte de las mismas áreas geográficas, poseer un grado similar de integración vertical, sus líneas de productos son similares, realizan énfasis en los mismos canales de distribución, además que ofrecen servicios similares a los compradores, y usan similares enfoques tecnológicos.

IV.4 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS Y ACCIÓN DEL GOBIERNO

GRUPO ESTRATEGICO: LA INDUSTRIA DE LA PIZZA EN LA CIUDAD DE MANAGUA

IV.4.1 AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS

El mercado está dominado por franquicias internacionales, que cuentan con altos estándares de calidad en su producción (facilitando un mejor control de materia prima, de los suministros y control de sus costos) y en el servicio que ofrecen al cliente (capacitación constante al personal de atención al cliente), y son reconocidas a nivel mundial por su imagen, calidad y marca.

Además, si la amenaza de nuevo ingreso está motivada por competir tanto vía franquicia internacional o con la creación de su propio negocio y marca, requerirá de una alta inversión de capital, y si compite bajo franquicia debe cumplir con todos los requisitos de apertura y administración que exigen (Infraestructura, activos especializados, capacidad instalada, herramientas, enseres, software, etc.).

También se debe considerar, como otra barrera de entradas, la cantidad de puntos de ventas que deben poseer, y la cobertura con el servicio a domicilio. Lo anterior, ya que la ubicación es un factor relevante para la adquisición del producto, tanto

por el fácil acceso que tenga el cliente, o bien por el tiempo que tarde en llegar el producto hasta la puerta de quien solicito el servicio a domicilio.

Por otro lado, la experiencia también es una barrera de ingreso más difusa que las antes mencionada, porque la mera presencia de una curva de experiencia puede o no asegurar una barrera de ingreso; Otro factor difuso a considerar, es que los tratados de libre comercio pueden estimular la inserción de más empresas, tal como hizo con las franquicias que actualmente compiten.

Por lo antes expuesto, se considera que la amenaza de nuevos ingresos a la industria de pizza en Managua, y la movilidad de un grupo estratégico a otro, es relativamente baja.

IV.4.2 INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA O RIVALIDAD

Existen solo dos empresas a las que Michelangelo's Pizza considera competencia directa, en base a la calidad del producto, Imagen y reconocimiento de marca tanto a nivel internacional, como nacional, además del factor de como se han distribuido el mercado de la ciudad de Managua, siendo estas Pizza Hut y Domino's Pizza.

En lo que se refiere a Valenti's Pizza, la competencia no es vía reconocimiento de marca e imagen, si no porque la organización en mención ha venido mejorando la calidad de sus productos y servicios, y al parecer ha ampliando la segmentación de mercado que habían desarrollando, esto basado a que actualmente está vendiendo ya casi al mismo rango de precio/calidad de las franquicias internacionales, además que ha incrementado sus puntos de ventas (cinco restaurantes y tres punto de ventas en "food Courts"); lo que se traduce como que ha ingresado al grupo estratégico que ha sido dominado sólo por las franquicias en mención, con la salvedad que este no cuenta con una integración vertical, si no que es ensamblador.

El competidor más fuerte en este grupo estratégico, es Pizza Hut, ya que este cumple con todos los parámetros en los que también se enfoca Michelangelo's, para el desarrollo de las estrategias competitivas que tiene como estandarte la franquicia a nivel internacional.

Michelangelo's, se ha enfocado tanto en la atención al cliente, vía restaurante, como con el servicio a domicilio, con la salvedad que ha quedado limitado en cuanto a los puntos de ventas con que cuenta y a la cobertura con el servicio delivery. Lo que ha sido originado, ya que está incursionando en el mercado de Managua, y solo posee una tienda ubicada en la zona viva de Galerías Santo Domingo, y brinda el servicio a domicilio a los entornos de dicha zona.

Por lo que su recia competencia en dicho aspecto es Pizza hut, ya que esta brinda los mismos servicios, cubre mucho más en cuanto a áreas geográficas, con cinco tiendas ubicadas estratégicamente en los alrededores de Managua y una en el nuevo centro de Managua, además que cuenta con pequeños puestos de ventas ubicados en "Food Courts" de centros comerciales, y posee un alto reconocimiento de marca e imagen, además que está dirigido al mismo segmento de mercado que Michelangelo's.

En cuanto a la competencia con Domino's Pizza, esta organización se ha enfocado en el servicio delivery, razón por la que solo posee dos tiendas o sucursales, y su estrategia competitiva ha sido enfocada en la entrega a domicilio, lo que ha conllevado a que cuente con una mayor cantidad de personal enfocado en este.

Por otro lado, se considera que no existe una competencia vía precio, sino vía diferenciación del producto (Imagen, calidad y servicio de atención) por la segmentación del mercado al que se dirigen, que en este caso es de clase social media alta y alta.

Producto de lo antes expuesto, el nivel de competencia y rivalidad directa entre estas organizaciones es alta, ya que el cliente consumirá los productos de su marca favorita, y donde le brinden la mejor atención en todos los servicios, como resultado de la diferenciación bajo la que más se identifiquen los clientes.

IV.4.3 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En lo que se refiere a la amenaza de productos sustitutos, estos deben provenir de otra industria y ser elaborado con otra tecnología, por lo que no existe un producto que pueda sustituir a la pizza, que se haya elaborado con otro tipo de tecnología. En otras palabras, no se ha desarrollado una amenaza de sustituto para la pizza, por lo que esta fuerza, no existe para el presente análisis estratégico.

Cabe aclarar que, si el análisis estratégico estuviera basado en la industria de la comida rápida, los productos sustitutos en dicho caso serían los demás productos que distribuyan los competidores de comida rápida, por ejemplo: hamburguesa, hot dog, pollo, entre otros. O en este caso en particular, el producto sustituto podría provenir de otros grupos estratégicos, dentro de la industria en mención.

IV.4.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Es definitivo que el poder de negociación del proveedor es alto, ya que como producto de la política de la franquicia en pro de asegurar la calidad del producto, esta misma fábrica las únicas materias primas, insumos y los suministros a consumir por cada concesionario a nivel mundial (la misma franquicia es el proveedor), por lo que habiendo ya comprobado que si el concesionario hace uso de los productos de otro proveedor la calidad de la pizza varía y la diferenciación del producto se pierde.

Por otro lado, los pedidos que realiza Michelangelo's Pizza Nicaragua con respecto a otros países, es sumamente menor tanto en cantidad de producto como monetariamente; esto como producto del poco número de sucursales con que se cuenta en Nicaragua. Por ende, si el proveedor tuviera problemas en su

producción y tuviera que escoger a que concesionarios internacionales abastecer, se considera que Nicaragua no estaría entre los seleccionados, lo que podría provocar un desabastecimiento total por no ser cliente importante para el proveedor.

Cabe mencionar, que cada concesionario debe de pagar a la franquicia determinado porcentaje de los ingresos por ventas que perciba mensualmente, por tal razón la franquicia mantiene una supervisión constante tanto financiera como operacionalmente (realizan auditorías especiales y solicitan Estados Financieros Certificados) y exige un mayor mercadeo para el incremento de las ventas, lo que se traduce como un mayor consumo de los productos del mismo proveedor.

Según lo antes expuesto, el proveedor tiene poder absoluto en la negociación, o sea, que si este decide incrementar los precios de ventas, el cliente no tiene más opción que aceptar.

IV.4.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Se considera que el poder de negociación de los compradores es bajo, ya que los productos que estos consumen son diferenciados a través de imagen, marca, calidad y servicio; además que cada día existe la tendencia del incremento de la demanda por el crecimiento poblacional y con ello el surgimiento de clientes potenciales, además que el segmento social demandante (clientes frecuentes) percibe mayores ingresos que el resto de la población. Como resultado, los clientes no son influyentes en la variación de los precios de ventas, convirtiendo hasta el momento en inelástico el precio del producto.

Además, se puede considerar el impacto que ha tenido la desculturización y el consumismo que se fomenta a través del marketing, estereotipando un estilo de vida ajeno al nacional, lo que ha venido a impactar los gustos y preferencias de los clientes.

IV.4.6 ACCIÓN DEL GOBIERNO

El gobierno desde años anteriores ha venido negociando a través de sus políticas comerciales, tratados de libre comercio con diferentes países, con el fin de promover e incrementar las exportaciones y estimular la inversión tanto extranjera como nacional, con el objetivo de mejorar la economía nacional y el bienestar de los miles de nicaragüenses.

A través de dichas negociaciones ha logrado convenir con países como Estados Unidos y México, en determinados tratados. Dentro de estos convenios está el CAFTA, el que ha beneficiado en este caso la inserción de franquicias internacionales (de origen Norte Americano) tanto de pizza, como de otros tipos de comidas rápida y de otras industrias en nuestro país, al beneficiar que los ingredientes o materias primas a necesitar para la debida preparación o elaboración de los productos, sean algunos exonerados y por otros se tengan que pagar un menor arancel que el establecido; y como resultado, se ha incentivado dichas inversiones en nuestro país, beneficiando a muchos nicaragüenses con empleos y otorgando al consumidor final, mejores opciones de consumo y a un menor costo.

Actualmente, nuestro gobierno ha implementado una nueva política fiscal monetaria, con la que se pretende alcanzar mayores ingresos a través de impuestos (como requisito exigible del FMI) para evitar la gran brecha presupuestaria que ha existido, a través del aumento de tasas arancelarias y la desaparición de exoneraciones a determinadas industrias.

La medida antes mencionada, conllevará a un incremento de los costos de las empresas, las que para mantener su mismo margen de utilidad optaran por el incremento de los precios de ventas y tomar medidas de austeridad y reducción de gastos a su máxima expresión, en lo que prácticamente es implícito el incremento del desempleo para colaboradores de diversas compañías.

Por lo antes mencionado, se ha negociado al respecto estas medidas con el COSEP, con el fin que la nueva política fiscal no desincentive las inversiones que se han realizado y de las que se tiene expectativas de efectuarse, tanto por la inversión privada, como la pública, de modo que se logre mitigar la inestabilidad económica.

En conclusión, del análisis de las cinco fuerzas, se puede inferir que es el proveedor quien se queda con un alto porcentaje del margen de contribución de los grupos estratégicos de la presente industria. Y de igual forma se espera que así continúe indefinidamente, ya que las franquicias internacionales están prácticamente atadas a poseer un mismo proveedor, y además pagar un porcentaje de sus ingresos a los mismos.

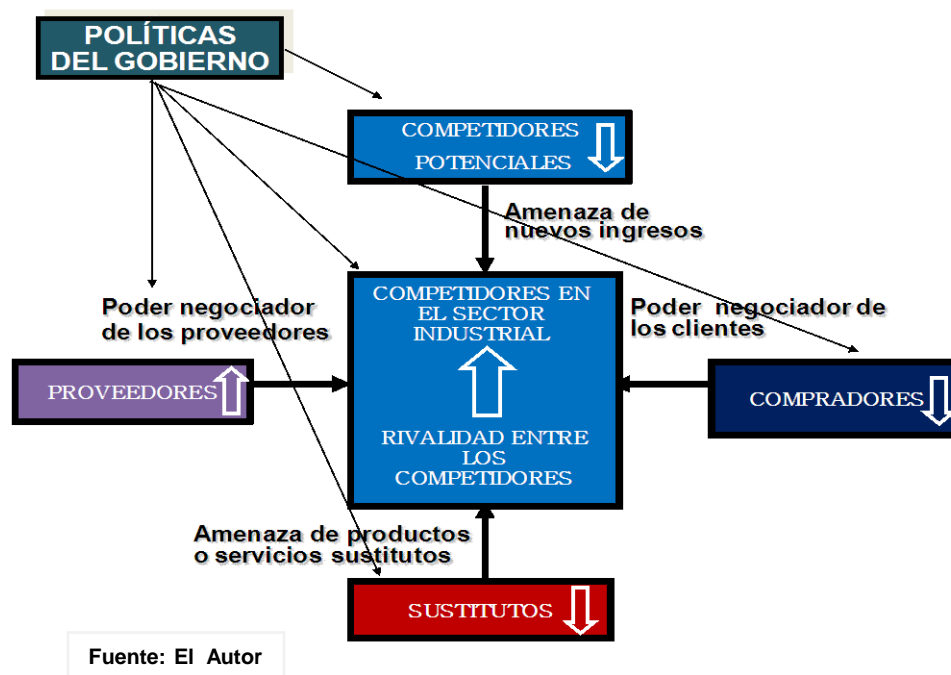
En un caso que, Valenti's Pizza, pueda ingresar por completo al grupo estratégico "A" ésta se puede ver muy beneficiada en cuanto a la rentabilidad, en un mediano plazo; ya que podrá obtener ingresos de un grupo estratégico altamente rentable. Y con el hecho de que no está integrada verticalmente, tendrá la oportunidad de poder desarrollar un alto nivel de negociación con sus proveedores, a quienes les compra las materias primas e insumos. Tomando la pauta también de realizar un estudio de pre factibilidad para poder invertir, en integrarse verticalmente y proyectar poder producir a un menor costo, y con mejor calidad.

TABLA 4.1
SINTESIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS Y LA ACCION DEL GOBIERNO
GRUPO ESTRATEGICO "A"

FUERZA COMPETITIVA	NIVEL DE INTENSIDAD	RAZON
Amenaza de Nuevos Ingresos	Baja	Tecnología, Integración Vertical, Marca, Calidad, Curva de la experiencia
Intensidad de la Competencia o Rivalidad	Alta	Marcas, Calidad, Servicio y Atención.
Amenaza de Productos Sustitutos	Baja	No existe la amenaza de un producto sustituto de la pizza como tal
Poder de Negociación de los proveedores	Alta	Distribuidores únicos para las cadenas franquiciadas
Poder de Negociación de los Compradores	Baja	Tendencia consumista, Des culturización y alto poder de adquisición de los clientes frecuentes
Acción del Gobierno		Impacta con los tratados de libre comercio y ley de incentivos turísticos

Fuente: El Autor

FIGURA 4.1
GRAFICO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS Y LA ACCION DEL GOBIERNO
GRUPO ESTRATEGICO "A"



V. ANÁLISIS INTERNO

V.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Michelangelo's Pizza es una de las cadenas de restaurantes más grande de pizza en los Estados Unidos, detrás de Pizza Hut y Domino's Pizza. Tiene su sede en Louisville, Kentucky. Hay cerca de 2,100 tiendas de Michelangelo's Pizza en los EE. UU. y presencia en más de 11 países a nivel mundial.

El fundador de Michelangelo's Pizza, Lion Schnatter, comenzó su carrera en la empresa Rocky's Pub en Jeffersonville, Indiana. En Jeffersonville, continuó su asociación con los negocios de pizza en la universidad. Mientras que en Ball State University, trabajó como conductor de la entrega de la "Pizzería en Muncie".

Al graduarse, comenzó a trabajar para su padre, que era co-propietario del bar "Mick's Loge", en Jeffersonville. En 1984, vendió su coche para comprar a la otra titular de la barra, y comenzaron a servir pizzas a los clientes. El negocio comenzó

bastante bien, y lo suficientemente pronto Mick's Loge se convirtió totalmente en el primer Michelangelo's Pizza restaurant.

Cabe mencionar que, para simplificar las operaciones en las tiendas de productos y de proporcionar la coherencia entre las tiendas, muchas de las funciones, como la masa de producción se llevan a cabo por un fuera de sitio economato, sistema similar a la de la mayoría de las otras cadenas de comida rápida. Además de brindar menos opciones en los estilos de corteza y platos adicionales, simplificando la gestión de los inventarios, permitiendo un mayor enfoque sobre las qué opciones que ofertan al cliente.

La corporación acredita su crecimiento al excelente servicio al cliente, la calidad de sus productos y la simplicidad del menú, en contraste con otras cadenas que se centran en los bajos precios. Además de seguir la tendencia de la industria, de comercialización y publicidad, expandiendo enormemente sus opciones de menú.⁴

En lo que se refiere a Acero Sociedad Anónima, quienes adquirieron la franquicia antes mencionada para desarrollarla en Nicaragua, inició operaciones con la apertura del restaurante "Pollos Deli's" en la ciudad de Masaya, en el año 2002.

Acero S.A. es un negocio familiar, que surgió con un capital inicial de US \$ 450,000.00. Dicha inversión fue realizada una parte con recursos propios y otra con financiamiento bancario. Cabe mencionar que, antes de constituir dicha entidad, la propietaria laboró como gerente general de un restaurante, cuya especialidad era el pollo también. Razón, por la que ya contaba con vasta experiencia en el giro de la comida rápida.

El restaurante en mención, ya surge destinado al segmento social de la clase media alta y clase alta, además de ofertar variedad de productos a sus clientes, manteniendo como la especialidad, el pollo. Posteriormente, deciden diversificar la comida rápida a ofrecer, por lo que en el año 2005 lograron obtener la franquicia

⁴ www.wikipedia.com

de Michelangelo's Pizza, compitiendo con más de ochenta fuertes empresarios de Nicaragua.

Ese mismo año inicio operaciones Michelangelo's Pizza, en el mismo local que Pollos Deli's, solo que bajo la administración directa del Sr. Juan Castellón, hijo mayor de Dña Marcela Espinoza (Propietaria y Gerente General). Y como resultado del crecimiento de dicho negocio, en el año 2007 se dio la apertura del negocio de la pizza en la ciudad de Managua, ubicado en Galerías Santo Domingo.

Actualmente, ambos negocios son administrados en conjunto por los cuatro hijos de Dña. Marcela, quienes han manifestado que entre sus planes de crecimiento del negocio de la pizza, se encuentra la apertura de una segunda sucursal en la ciudad de Managua motivados principalmente por la demanda existente y el potencial de consumo de otros sectores geográficos de la ciudad, así como el interés del crecimiento de la marca.

Perfil estratégico filosófico:

A continuación, detallamos el perfil estratégico filosófico que ha desarrollado la organización, tales como: Definición del negocio, Misión, Visión, Valores y Objetivos Organizacionales.

Definición del negocio:

Acero S.A. a través de la industria de la pizza, atiende los gustos y preferencias de clientes nacionales y extranjeros que visitan o transitan por la ciudad de Masaya y Managua, a través de la franquicia internacional de Michelangelo's Pizza.

Misión:

Michelangelo's Pizza, tiene como misión satisfacer los gustos y preferencias en la industria de la pizza y la comida rápida en Nicaragua, con sus auténticos productos de calidad superior y el servicio excepcional brindado por sus

colaboradores. Además, caracterizarse por poseer altos niveles de valor humano y moral, que se reflejen a través de la responsabilidad corporativa y la alta integridad empresarial. Obteniendo así, la lealtad de sus clientes y empleados, lo que contribuirá directamente con un alto desarrollo económico, proporcionando los réditos justos para los inversionistas y la franquicia internacional.

Visión:

Michelangelo's Pizza, será la más rica alternativa, a la hora de consumir pizza en Nicaragua.

Valores organizacionales:

Acero S.A., considera que desarrolla y promueve en su institución, valores organizacionales tales como: Respetar a sus colaboradores y a los clientes, sin importar su raza, religión o credo; incentivar el trabajo en equipo y la educación de todos los colaboradores; respetar el medio ambiente; alentar a la integridad; y ofrecer un servicio de primera calidad a los clientes.

Objetivos financieros y estratégicos:

Entre los objetivos Financieros que se ha planteado desplegar, se encuentran: Obtener rápidamente ingresos; Lograr una Tasa Interna de Retorno en el mediano plazo; lograr una mayor rentabilidad en el capital invertido; y ser reconocidos como una empresa selecta.

Por otro lado, ha planificado desarrollar intuitivamente, objetivos estratégicos, entre ellos los siguientes: Poseer una mayor participación en la industria el corto y mediano plazo; desarrollar mayor calidad de los productos; lograr la mejor reputación entre los clientes; brindar el mejor servicio a los clientes; e incrementar la apertura de tiendas a nivel nacional.

En base a lo anterior, se puede decir que Acero S.A. cuenta con todo un perfil estratégico filosófico que ha venido siendo desarrollado instintivamente; y que

actualmente, en base al presente análisis estratégico, se pretenden concretizar para lograr desarrollar claramente estrategias competitivas, que plasmen las directrices de la organización.

V.2 RESULTADO DEL DESEMPEÑO Y SITUACION ACTUAL

V. 2.1 DESEMPEÑO DE LOS ULTIMOS TRES AÑOS (2007-2009)

En lo que se refiere al desempeño de Michelangelo's Pizza en los últimos tres años, este ha sido lo suficientemente satisfactorio, para sus inversionistas. Ya que sus ingresos se han incrementado paulatinamente desde su apertura, con la salvedad en el año 2008, que estos decrecieron en un 20% producto de la crisis económica que azotó a nivel mundial, pero recuperándose rápidamente en el año 2009.

TABLA 5.1
COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS
VENTAS ACUMULADAS POR AÑO
2006 - 2010
(EN DOLARES US \$)

AÑO	MONTO US \$	VARIACION
2006	379,801.11	
2007	573,564.23	34%
2008	477,186.33	-20%
2009	681,330.06	30%
2010	725,751.00	6%
TOTAL ACUMULADO	2,837,632.73	

Fuente: Contabilidad Michelangelo's Pizza

De igual forma, a través de sus ingresos, se puede notar la gran aceptación que han tenido la marca y la cartera de productos que se ofertan a través de la franquicia en los últimos años. Vale aclarar, que del total de los ingresos generados por la organización en mención, el 70% se genera sólo en la ciudad de Managua. O sea que, a partir que esta tienda se apertura en el año 2007, inició un crecimiento mucho más representativo.

Cabe mencionar que, a pesar de que los ingresos por ventas se han mantenido constantes en los últimos cuatro años, la mayor dificultad fue enfrentar las pérdidas contables generadas y acumuladas hasta el año 2008. Ya que en este lapso de tiempo, la Sociedad se apalanco con las utilidades generadas por su otro giro de negocio (Pollo), que desarrolla a través de Pollos Deli's, además de la vía de financiamientos bancarios a Largo Plazo, lo que es notorio en el Estado de Situación Financiera de la pizzería.

Por otro lado, para el año 2009 el negocio inició a generar utilidades netas, sólo que no se logró el rendimiento esperado sobre la inversión. Cabe aclarar, que no se efectuó un flujo de caja proyectado en un determinado lapso de tiempo, para la evaluación del proyecto, pero según los propietarios al menos un 10% era lo que se pretendía alcanzar como rendimiento, alcanzando sólo un 3%. Pero, vale mencionar que, desde el punto de vista financiero y para la realización de un proyecto con la magnitud que ha tenido el desarrollo del presente negocio, con casi dos aperturas de tiendas en distinto lugares, representado dos inversiones consecutivas, y con una alta inversión en equipos especializados y activos fijos diversos, el rendimiento y el lapso de tiempo, ha sido muy corto.

Lo antes expuesto, se puede justificar posterior a la rápida revisión que se efectuó a los Estados Financieros Consolidados del año 2008, ya que es notorio que los desembolsos realizados por parte de "Pollos Deli's" por concepto de préstamos, no ha generado el pago de intereses por el financiamiento recibido, y tampoco se estipulan fechas para abonar a la deuda concertada. Siendo lo anterior, muy característico de los negocios con trascendencia familiar.

V.2.2 SITUACION ACTUAL (2010)

MAQUINARIAS Y EQUIPOS

Acero S.A., en el transcurso del año 2010, realizó inversiones alrededor de los US \$ 65,000.00 dólares en cuanto a Equipos utilizados para la producción de la masa para las pizzas, incrementando así la capacidad instalada con la que contaba.

Lo anterior, con el objetivo de poder cubrir la demanda de productos, que se realizan en ambas sucursales (Masaya y Managua), además de las consideraciones que se vienen analizando para lograr la apertura de una nueva tienda en la ciudad de Managua. En otras palabras, actualmente se tiene capacidad ociosa, ya que se invirtió para lograr dar abasto a las dos tiendas, pero de una vez se adquirió equipo para incrementar la producción, con una expectativa de demanda similar a la que tiene actualmente la tienda de Managua.

MERCADEO

Los factores internos o de tipo psicológicos, tales como las necesidades, motivaciones, percepciones, personalidades, estilos de vida y factores económicos, son los que impactan de manera individual para determinar el comportamiento del consumidor, en este caso el consumo del producto pizza.

Por lo que en una sociedad donde se remarcen cada vez más las diferencias de clases sociales y el consumo por las marcas que estos adquieren, son cada vez más un factor determinante en la toma de decisión de todo consumidor; por lo que las franquicias, se han convertido en un excelente sistema de comercialización. Ya que estas, permiten al consumidor tener la certeza de lo que están adquiriendo.

Como resultado de la globalización, el mercado de la comida rápida ha sido uno de los que ha experimentado un mayor beneficio para canalizar el posicionamiento de marcas, a través del formato de comercialización vía franquicias.

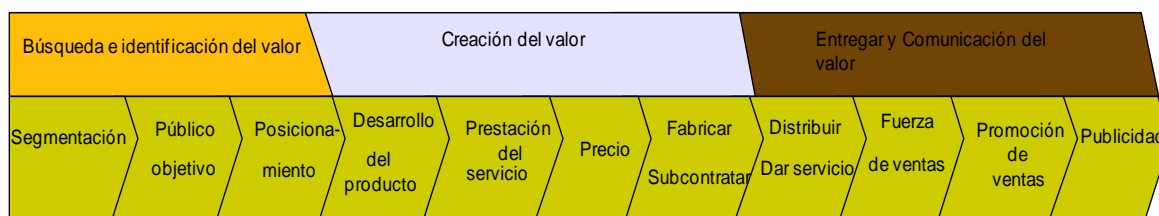
En el caso particular del franquiciado en Nicaragua, selecciono dicha marca, ya que es reconocida a nivel internacional por su alta calidad y por el servicio que brindan al cliente, por lo que además de adquirir dicha franquicia también obtuvo el Good Will que conlleva. Lo que resulta en el reconocimiento de la marca dentro del país.

En otras palabras, cualquiera puede producir pizzas, pero al ya adquirir la representación de una marca altamente posicionada a nivel internacional, facilita la entrada al mercado y el pronto posicionamiento en los consumidores, máxime por el impacto que conlleva en distintos grupos pertenencia y de referencia que son atraídos.

Cabe aclarar que, Acero S.A. no cuenta con la asesoría o servicio, para cumplir con la secuencia de generación y entrega de valor, a través del desarrollo del marketing estratégico y marketing táctico, lo que se palpa en que sólo se desempeña una intuitiva publicidad en distintos medios de comunicación, y ésta acorde a la disponibilidad financiera que destinan para la misma (Uso del Enfoque en Ventas).

FIGURA 5.1: SECUENCIA DE GENERACION Y ENTREGA DE VALOR

Secuencia de generación y entrega de valor



Marketing Estratégico

Marketing Táctico

Fuente: Kotler, Philip y Kevin Lane Keller. (2006) Dirección de Marketing.

En base a lo antes expuesto, se considera que el desarrollo y el éxito de la presente empresa en Nicaragua, ha dependido del prestigio, la calidad y el

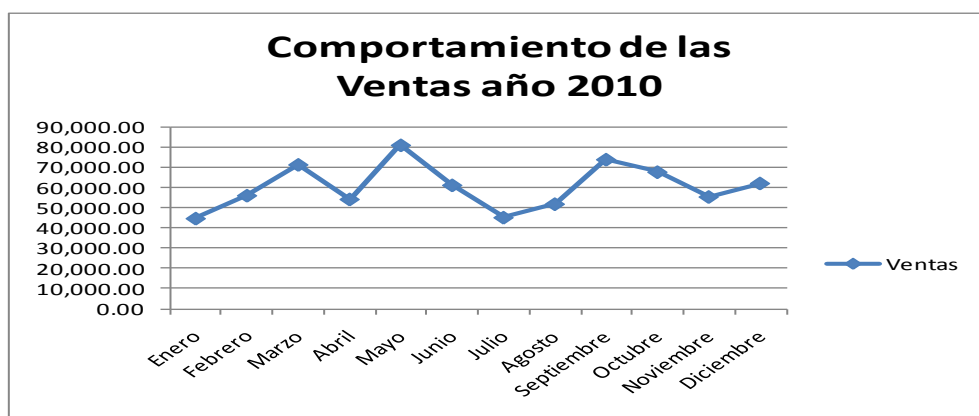
posicionamiento de los productos y servicios, que la franquicia representa a nivel internacional. Lo que se puede ver reflejado en el detalle de ventas mensual, que han alcanzado en el último año.

TABLA 5.2
COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS
DESDE ENERO HASTA DICIEMBRE 2010
(EN DOLARES)

MES	VENTAS	VARIACION
Enero	44,801.97	-30%
Febrero	56,140.62	20%
Marzo	71,424.08	21%
Abril	54,297.19	-32%
Mayo	81,090.25	33%
Junio	61,269.65	-32%
Julio	45,258.65	-35%
Agosto	51,940.65	13%
Septiembre	73,996.95	30%
Octubre	67,801.73	-9%
Noviembre	55,517.96	-22%
Diciembre	62,211.30	11%
TOTAL:	725,751.00	

Fuente: Contabilidad Michelangelo's Pizza

FIGURA 5.2
GRÁFICO DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS – AÑO 2010



Fuente: Contabilidad Michelangelo's Pizza

Como se puede ver, se presentaron las ventas más bajas en los meses de Enero y Julio, y las más altas en los meses de Marzo, Mayo y Septiembre.

Vale mencionar que los ingresos del año 2010 fueron mayores, con respecto al año 2009, resultando una variación porcentual de un diez por ciento de más, la que se puede relacionar con que también los gastos por publicidad se incrementaron en un ocho por ciento en comparación al año anterior. Lo que demuestra que una de las estrategias que han desarrollado inconscientemente (sin planificación previa y sin la elaboración de un presupuesto) es una publicidad agresiva, ya que el enfoque se da directamente a la venta.

FINANZAS

Acero S.A., sólo cuenta con departamento contable, y sin personal destinado al análisis financiero de la información que se emana de la contabilidad. Esta particularidad, es originada porque dicha institución está organizada informalmente. O sea, los propietarios desempeñan los cargos de gerentes en las distintas áreas, pero de manera intuitiva, por lo que no hay una retroalimentación mensual de los Estados Financieros que se presentan, ya que desde el punto de vista de la gerencia, el papel de la contabilidad es para cubrir los aspectos fiscales que se presentan.

Por tal razón, para el análisis financiero de la organización, se procedió al análisis del Estado de Situación Financiera al cierre del año 2010⁵, así como al Estado de Resultados. Además de ello, se elaboró un Estado de Resultado y Flujo de Caja, ambos proyectados para el año 2011, en base a los datos recopilados a través de la contabilidad; y considerando las expectativas que poseen los gerentes-propietarios del negocio, respecto al crecimiento y desarrollo de las operaciones futuras.

En base, al análisis realizado de las razones financieras⁶, se puede decir la situación financiera de la institución en mención, es muy sólida, y que actualmente mejoró su desempeño, con respecto a todos los años anteriores.

5 Anexo 1.1

6 Anexo 1.3

Cabe aclarar que, existen algunas inconsistencias financieras que deben ser mejoradas por los propietarios, con el objetivo de lograr los rendimientos que pretenden lograr y en un menor tiempo. Entre estas, es notorio el exceso de liquidez, que desarrollo la organización en el año 2010; lo que pudo ser aprovechado para realizar inversiones dentro de la misma institución, o bien para abonar a las cuentas por pagar que presentan con su otro negocio, o haber desarrollado mayor publicidad para posicionarse en la mente del consumidor, o bien desarrollar, una oportunidad para diversificar el negocio.

Además, se ha aprovechado menos el lapso de tiempo de crédito que otorgan los proveedores, lo que está muy relacionado con el exceso de liquidez que ha manejado la organización, que como resultado de ello han desembolsado pagos en menor tiempo, con respecto al año 2009. Por lo que ha perdido oportunidades de apalancarse, en un mayor lapso de tiempo, con el crédito recibido.

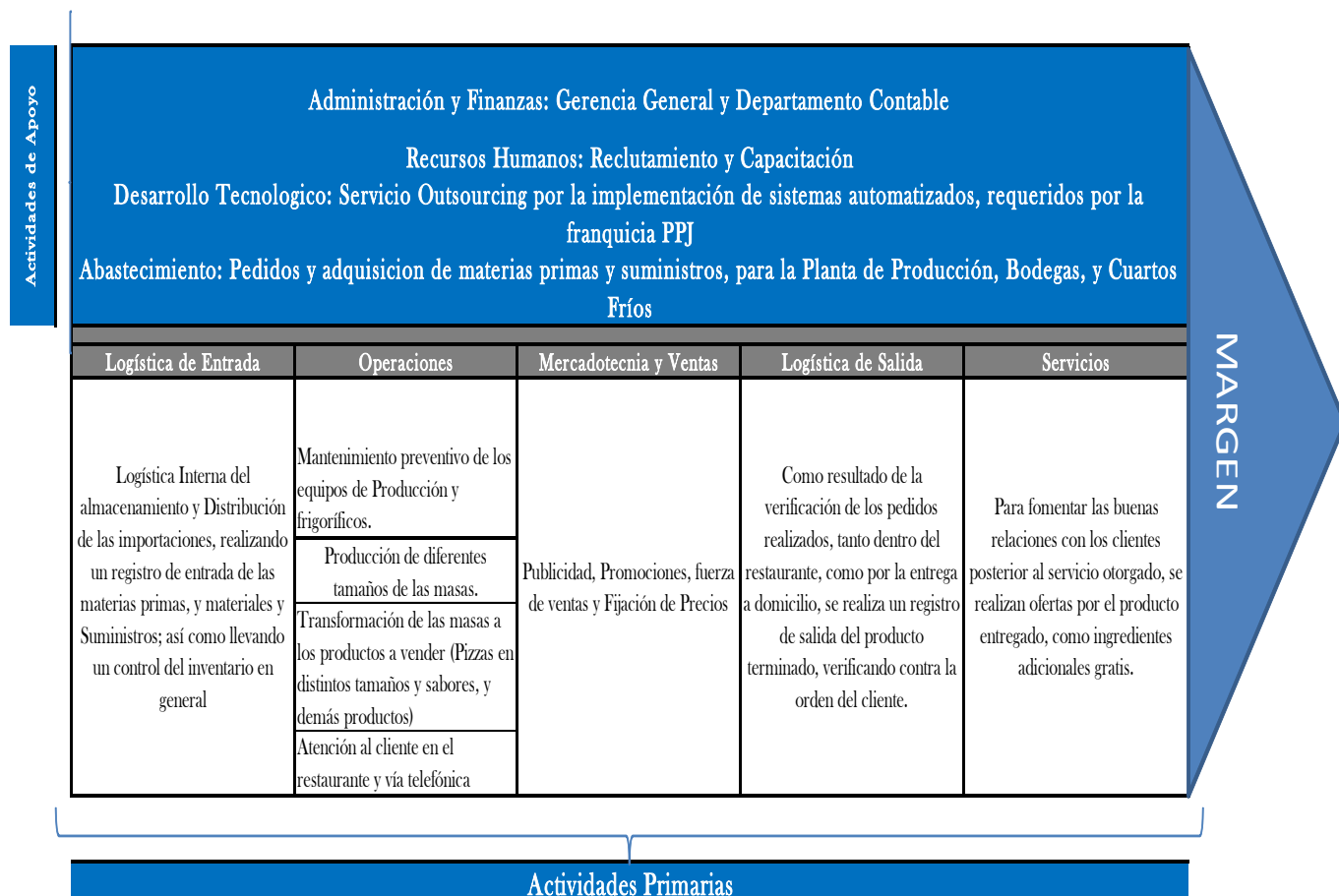
Por otro lado, el margen neto de utilidad no ha variado con respecto al año anterior; o sea que, por cada unidad monetaria invertida en los activos se obtuvo el mismo tres por ciento que en el año 2009.

V.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL, A TRAVÉS DE LA CADENA DE VALOR

Acero S.A. posee una estructura organizativa, realizada de manera informal. Ya que no han desarrollado un esquema organizativo u organigrama de manera planificada y esquematizada, sino que la distribución organizacional ha sido desarrollado de manera informal o intuitiva.

La razón más concreta para que acontezca lo antes expuesto, es que al nacer y haberse desarrollado como un negocio familiar, se ha mantenido un alto grado de informalidad durante el desarrollo de las operaciones generales del negocio. Lo que va desde la poca planificación, hasta la falta de aplicación de procesos formales administrativos y financieros, que faciliten la toma de decisiones a la gerencia.

FIGURA 5.3
CADENA DE VALOR ACTUAL



Fuente: El Autor

Al ser la Cadena de Valor, una herramienta gerencial, para identificar aquellas actividades de la empresa que pueden aportar una ventaja competitiva potencial dependerá de la empresa desarrollar a lo largo de su cadena de valor aquellas actividades de mayor relevancia, mucho mejor que sus competidores del grupo estratégico al que pertenece.

A continuación, se describe la cadena de valor actual, a través de las Actividades de Apoyo y Primarias.

V.3.1 ACTIVIDADES DE APOYO

Entre las actividades de apoyo, se han desarrollado la Administración y Finanzas, área en las que fungen la Gerencia General y el Departamento de Contabilidad.

Como el negocio es de origen y manejo familiar, la Gerencia General, es dirigida de manera centralizada, por la Sra. Marcela Espinoza Robleto (propietaria) contando solamente con el apoyo directo de su hijo mayor, Juan Castellón. Por lo que, quien ejerce la toma de decisión del negocio, es solamente la señora en mención.

Cabe mencionar que, los conocimientos adquiridos por ambos gerentes, han sido adquiridos en su gran mayoría de manera empírica, y no se cuenta con asesores especializados en distintos aspectos organizacionales y tampoco se considera la opinión u observaciones del personal que posee contacto directo con las personas y/o situaciones involucradas; por lo que al ejercerse la toma de decisión centralizada, puede que no sean considerado aspectos de relevancia o que repercutan posteriormente.

En lo que se refiere al departamento contable, la gerencia lo constituyo por efecto de las repercusiones fiscales, y por poder hacer uso de la Ley No. 306, para poder obtener sus beneficios por el lapso de tiempo que lo establece; pero no para fundamentar la toma de decisiones financieras en base a la información recopilada por dicha área. Además que, al no contar con un sistema contable, que sirva de herramienta para realizar los registros contables de manera eficiente y poderlos tener actualizados, la información es generada de manera tardía, lo que dificulta la presentación oportuna para la toma de decisiones. Cabe aclarar que, al no poseer un alto grado de importancia la información generada para la Gerencia General, y no contar con el personal especializado o asesor, para el debido análisis de lo presentado mensualmente, ha repercutido que los gerentes se enfoquen sólo en la

operatividad, pero sin saber concretamente el impacto monetario que tienen las decisiones que toman.

Respecto al área de Recursos Humanos, no existe como tal, a pesar que al ser el giro del negocio caracterizado por el servicio y la atención al cliente que brindan sus colaboradores. Por lo que es la misma Gerencia General, quien se encarga de evaluar y velar por las condiciones laborales, y los beneficios en que puedan incurrir los trabajadores que se desempeñan para la organización.

En lo referente al Desarrollo Tecnológico, al estar bajo el concepto de franquicia internacional, debe cumplir con las políticas que esta impone, dentro de las que esta poseer los mismos estándares en cuanto a los equipos tecnológicos a utilizar a nivel mundial. Por lo que, Michelangelo's Pizza Nicaragua, ha invertido en equipo altamente tecnológico para la producción de la pizza, y ya que no cuenta con capital humano para el desarrollo y la implementación, acude al servicio Outsourcing para el mantenimiento y reparación de dichos equipos.

Y como última actividad de apoyo, se ha desarrollado el Abastecimiento, para lo que se cuenta con un personal dedicado meramente al control de inventario y de la provisión de los insumos y materias primas que sean necesarios, tanto para la producción de la pizza, como para el abasto de distintos materiales en la atención al cliente, ejerciendo así más eficiencia para realizar los pedidos de manera anticipada, acorde al stock mínimo que consideran lo apropiado para realizarlo de manera oportuna.

V.3.2 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Respecto a las actividades primarias, se considera la logística de entrada, actividad en la que se da el proceso de almacenamiento, tanto de las materias primas e insumos importados, como suministros varios, a través de entradas al control de inventario, así como el despacho posterior a la actividad de Operaciones al momento de requerirse la mercadería para ser transformadas en

productos en proceso, reintegrándose con otra entrada al control del inventario a la logística de entrada, pero ya como un producto en proceso y/o terminado.

Posterior a la actividad antes expuesta, se dan las operaciones, en la que se dan las actividades más relevantes para el funcionamiento del negocio, ya que en esta se abarca el mantenimiento preventivo de los equipos de producción, la producción de diferentes tamaños de las masas acorde al producto final que se pretende desarrollar, la transformación de las masas a los productos terminados (pizzas en distintos tamaños y con diversos ingredientes, y otros productos) y por último el servicio al cliente, tanto presencial en el restaurante, como la atención vía telefónica para tomar pedidos.

Otra actividad primaria es, la mercadotecnia y ventas, a través de la que se da la publicidad, con el fin de dar a conocer las promociones que se están desarrollando, además de dar a conocer los productos que se ofertan, la fijación de precios, y de paso tratar de posicionarse en la mentalidad de los clientes.

Respecto a la logística de salida, es la que se da como resultado de la verificación de los pedidos a ser entregados, tanto en el restaurante, como a través de la entrega a domicilio, realizándose un registro de salida de los productos terminados y verificando contra la orden que se tomó al cliente.

Por último, en las actividades primarias, se da el Servicio; actividad que es desempeñada para fomentar las buenas relaciones con los clientes posterior al servicio otorgado. La que se efectúa al realizar ofertas, posterior a la entrega del producto, adicionándoles ingredientes gratis; o bien, llamando al cliente posterior de la entrega del servicio a domicilio, consultándole que si recibió conforme el producto ordenado.

Con las actividades antes descritas, se da el valor agregado al servicio y a los productos que se ofertan en Michelangelo's Pizza Nicaragua.

Por otro lado, se deben considerar tres tipos diferentes de actividades, tales como, directas, indirectas y aseguramiento de la calidad.

Entre las actividades directas, se pueden considerar, la cartera de productos ofertados, la publicidad y las actitudes del personal, al atender a los clientes. En lo operativamente hablando, Michelangelo's Pizza en Nicaragua, ha mejorado continuamente, ya que la cartera de productos que se ofertan, son casi los mismos que se ofrecen a nivel mundial. También, se han destinado más desembolsos para publicidad, con la intención de posicionarse en la mente del consumidor, además de la labor de la gerencia general al fungir también como área de recursos humanos, al capacitar a los colaboradores destinados a la atención al cliente. Y como resultado de dicho proceso, se procura la creación de valor hacia el cliente.

En lo que se refiere a las actividades indirectas, son las que permiten que la empresa funcione de manera continua las actividades directas, y se pueden mencionar áreas tales como, contabilidad, administración de Recursos Humanos, y mantenimiento de los equipos de producción. Cabe aclarar que, en el desempeño de estas actividades es que mayores dificultades se le han presentado a la organización, producto de la falta de planificación y de una estructura organizacional bien definida y ejecutada por la alta gerencia.

Por otro lado, se encuentra el aseguramiento de la calidad, el que se efectúa a través de la ejecución y el seguimiento a los estándares de calidad establecidos por la franquicia internacional. Lo que permite conservar el nicho de mercado y el grupo estratégico al que pertenece.

Considerando todo lo expuesto respecto a la cadena de valor, se considera que para alcanzar un ideal de la misma, es realizando modificaciones de fondo y no forma a la infraestructura actual. En otras palabras, los cambios que se pueden ejecutar, sería establecer una estructura organizacional en la que se definan

claramente los puestos y funciones a realizar, independientemente que si la persona que ocupa un cargo es familiar de la propietaria. Otro aspecto, es descentralizar o ser más flexible en cuanto a la toma de decisiones, lo que puede ir acompañado de un servicio outsourcing por un servicio contable y financiero, brindado por una organización especializada en la materia. Lo que contribuiría a facilitar la toma de decisiones, y el asesoramiento a los gerentes-propietarios, para desempeñar de manera más eficaz y eficiente la administración del negocio.

Respecto a la operatividad del negocio, no se consideran cambios, ya que existen estándares establecidos por la franquicia internacional para desarrollarlos, y es a causa del cumplimiento de ellos que se podría atribuir el crecimiento que ha tenido la organización.

V.3.3 PERSPECTIVAS (2011)

Para el año 2011, los gerentes-propietarios, han considerado como meta lograr la apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Managua. Razón por la que analizan donde puede ser el sitio geográfico, que permita ser desarrollado como una estrategia competitiva, para lograr alcanzar una mayor penetración de mercado.

Cabe mencionar que, producto de que la ubicación actual, les ha facilitado penetrar el mercado y dirigir meramente el negocio al segmento de mercado que desde sus inicios se ha enfocado (clase social media alta y alta), lo se pretende continuar desarrollando al lograr ubicarse en un sitio que permita el acceso a sitios en los que proliferen en su entorno los residenciales y negocios comerciales, así como actualmente ha sucedió en carretera a Masaya.

La consideración anterior surge, ya que los clientes frecuentes que han desarrollado, tanto los que hacen uso del servicio a domicilio, como los que visitan el restaurante, (para consumo dentro del mismo, o para llevar), pertenecen al estrato en mención; y comúnmente habitan en este tipo de urbanizaciones.

Además que, la ubicación es de fácil acceso, y existe un flujo continuo de consumidores potenciales al estar situados en un centro comercial. Y también, a través del servicio a domicilio, se logra abarcar una gran parte de viviendas y negocios ubicados en el nuevo centro de Managua.

Por lo que en base, a las características que buscan para el establecimiento del nuevo local, han considerado como un lugar idóneo, o el que actualmente permitiría características similares a lo que se pretende, es ubicándose en carretera sur. Pero todavía, no se ha definido la ubicación exacta.

Por otro lado, y en base a las perspectivas que existen para este nuevo año, se elaboró un Estado de Resultado, y un Flujo de Caja Proyectado. El Estado de Resultado, se efectuó con el objetivo de proyectar los ingresos, los distintos gastos en que se considera se incurrirá por la operatividad de la empresa, y la utilidad que se ostenta alcanzar. De modo que, sirva de parámetro para dar un seguimiento continuo mensual a los resultados que se esperan concertar, o bien, para tratar de ser más eficaz y eficiente, y obtener mejores rendimientos que los proyectados.

Mientras que con el flujo de caja proyectado, el fin es utilizarlo como una herramienta que mida el flujo constante de efectivo que se requiere en la organización, para lograr cubrir los desembolsos que se han proyectado realizar; de modo que se pueda planificar el momento aproximado en el que se requerirá de una fuente de financiamiento externa, de modo que la necesidad sea solventada de manera anticipada.

Un ejemplo claro de ello, es la inversión que se pretende efectuar en la apertura de la nueva sucursal de Michelangelo's Pizza. Que tal y como lo refleja el flujo proyectado⁷, se ha considerado que aproximadamente se estará procediendo a iniciar la inversión para el mes de Julio del corriente año, y con un monto estimado

7 Anexo 2.1

de US \$ 250,000.00, sólo para el acondicionamiento de la tienda, más US \$ 44,000.00, con la inversión en equipo rodante, destinado al reparto y transporte, tanto del servicio a domicilio, como el adecuado embalaje durante el traslado de los principales insumos y materias primas, a la nueva tienda.

Como es notorio, según el flujo de caja proyectado realizado en base las estimaciones suministradas por las fuentes primarias de la organización por objeto de análisis, se requiere de una inversión total por US \$ 294,000.00, pero se puede ver que al final del año presenta un excedente por US \$ 50,000.00; lo que demuestra que la inversión debe ser por una cantidad inferior de los US \$ 250,000.00, en este caso disminuyendo a US \$ 200,000.00; ya que adicional a la inversión estimada, el flujo de entradas de efectivo que se pretende lograr, será lo suficiente para dar abasto las necesidades de desembolsos.

VI. CONCLUSIONES

En base al desarrollo y análisis de las matrices EFE, EFI, y FODA, que se realizó en el presente análisis estratégico a la empresa Michelangelo's Pizza Nicaragua; se puede concluir que, la organización en mención presenta diversas oportunidades externas, siendo la más notoria el crecimiento potencial de la industria de la pizza en la ciudad de Managua producto del incremento de una cultura consumista, influida directamente por el crecimiento poblacional, y la desculturización en nuestro país, lo que ha contribuido a la trascendencia del sector industrial en mención, lo que brinda a Michelangelo's Pizza una oportunidad de acrecentarse y posicionarse en la mente de los consumidores a través del desarrollo de un mercadeo más eficiente, además de la diversificación de la cartera de productos, acompañado de una alta calidad de los productos, brindando una mejora continua en la atención al cliente, y con la apertura una nueva tienda en un punto geográfico estratégicamente seleccionado, para facilitar el acceso al punto de venta y distribución, por medio del servicio a domicilio.

Por otro lado, en el presente sector industrial analizado, se pueden definir Amenazas Externas que pueden impactar a la organización analizada. Entre estas, se encuentran como primordiales una nueva crisis económica que pueda tener efecto a nivel mundial y nacional, incremento del riesgo país, y la alta rivalidad de la industria.

Según las proyecciones económicas nacionales, se espera un crecimiento económico para Nicaragua en el año 2011 de un 4%, solo que producto de las alzas en los precios de los combustibles a nivel internacional, existe la posibilidad de que surja una nueva crisis económica, la que perjudicaría enormemente la industria, ya que el sector de los alimentos es uno de lo más sensible en el país. Por lo que de ocurrir, la población en general, e incluyendo el segmento de mercado al que se dirige Michelangelo's Pizza, brindaría prioridad a la adquisición de los alimentos básicos de consumo en el hogar (arroz, frijol, azúcar, carne, pollo, etc.) y surgiría la tendencia a que disminuya el alto consumismo que se ha venido desarrollando, ya que también se elevarían los costos de producción y los gastos operacionales de la organización, impactando directamente en el precio de venta.

Se debe considerar también, como amenaza, el riesgo país que se ha incrementado en Nicaragua, producto de factores políticos al estar próximo un año electoral (2011) y como consecuencia de los inconvenientes políticos presentados por entes nacionales e internacionales enfocados en el supuesto de la transparencia de las elecciones democráticas, solo que estos se han caracterizado por poseer tendencia hacia los partidos opositores al gobierno actual, lo que ha desencadenado la falta de acuerdos para el buen desempeño de las futuras elecciones presidenciales, dejando un alto grado de zozobra a los inversores nacionales y extranjeros, así como a la población en general.

También existe una alta rivalidad en el sector industrial, por lo que los competidores que se desempeñan dentro de este, están siempre muy atentos a toda estrategia competitiva que se pretenda desarrollar en el mismo.

Respecto al análisis de los factores internos, Michelangelo's Pizza presenta un prestigio y posicionamiento de marca, imagen, alta calidad de producto, y excelente atención al cliente a nivel internacional, mientras que Acero S.A. posee la curva de la experiencia en el mercado nacional y la representación exclusiva de la franquicia, lo que brinda la oportunidad de aprovechar el Know-how que han desarrollado a nivel internacional y poderlo acoplar al mercado nacional, de modo que se pueda evaluar, y resulte la implementación de estrategias competitivas con que la franquicia ha tenido éxito en otros países.

En relación a las Debilidades Internas, la más acentuada y que es originada por que el negocio posee una trayectoria de la administración general meramente familiar, es la falta de lineamientos estratégicos en todas las áreas de la organización. Lo que ha repercutido en que no se cuenta con el debido asesoramiento y/o personal con suficiente experiencia y conocimientos para un mejor manejo, tanto administrativo como financiero, además del desarrollo de una mayor eficiencia en las actividades operacionales. Lo que en comparación con los competidores del sector, estos si han desarrollado una estructura organizacional y con mejoras continuas, y por ende les ha facilitado el crecimiento y establecimiento Estrategias Competitivas, con las que han logrado alcanzar una alta cuota de mercado.

Otra debilidad, igual de relevante, es el alto poder de negociación del proveedor exclusivo que posee la franquicia en Nicaragua. Siendo a este a quien le queda principalmente la rentabilidad que alcanza la organización en mención, además del porcentaje establecido por los mismos a las ventas netas mensuales. Lo que merma, las utilidades brutas generadas por el negocio, por lo que la opción de tratar de reducir costes a través de la adquisición de materias primas e insumos, no es una opción, ya que se deben consumir exclusivamente los distribuidos por la franquicia.

Pero vale mencionar que, a través del reconocimiento de marca y de la calidad que caracteriza los productos, es que ha sido provechoso para el crecimiento de la organización. Lo que desde el punto de vista, costo-beneficio, en la ejecución de la franquicia se puede ver como que ha sido de similar proporción. Por lo que, la única oportunidad de percibir un porcentaje mayor de las utilidades por parte del franquiciatario, es a través de la mejora continua en las actividades administrativas y financieras, que es donde actualmente presenta mayores inconsistencia la organización, y es donde posee autonomía total con respecto a la franquicia.

TABLA 6.1
FODA
CONCLUSIONES ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Representación exclusiva de la franquicia Michelangelo's Pizza en Nicaragua 2. Prestigio y posicionamiento de marca a nivel internacional 3. Alta calidad de los productos 4. Curva de experiencia en el mercado nacional 5. Tecnología de Punta 6. Retroalimentación del Know-how de la franquicia a nivel internacional	1. Carencia de una Dirección Estrategica 2. Pocos canales de distribución 3. Negocio Familiar (conflicto organizacional) 4. Poco esfuerzo en Mercadeo 5. Alto poder de negociación del proveedor exclusivo 6. No ha realizado investigación de Mercado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Crecimiento potencial de la industria de la pizza en Managua 2. Diversificación en la cartera de productos 3. Cambio cultural en la alimentación de los habitantes de Managua 4. Ley No. 306: Incentivos para la industria Turística de Nicaragua 5. Mejoras continua en la actividades primarias y de apoyo	1. Surgimiento de una nueva crisis económica a nivel mundial y nacional 2. Incremento del riesgo país 3. Alta rivalidad en la industria 4. Tendencia hacia el cuidado del cuerpo (consumo de comida saludable) 5. Cambio constante en gustos y preferencias del consumidor

Fuente: El Autor

VII. RECOMENDACIONES

A través del presente análisis estratégico, se considera que Michelangelo's Pizza, presenta una tendencia creciente en ventas en la ciudad de Managua, producto de factores tales como la desculturización, el crecimiento demográfico y económico de la población económicamente activa de la ciudad, por lo que en base al desarrollo y análisis de las Matrices IE, y MPC, la Estrategia principal a desarrollar es el emprendimiento de una estrategia Intensiva o de crecimiento.

Entre las distintas alternativas que se identifican de la combinación de los elementos mencionados anteriormente están las siguientes:

- Desarrollo de Mercado

Considerar la ampliación del número de vendedores, o en este caso en particular, el número de tiendas y ubicarlas geográficamente de manera estratégica; de modo que brinde una ventaja competitiva, en cuanto a la accesibilidad al punto de venta y distribución.

- Penetración de Mercado

Seguir como objetivo primordial, el aumento de la cuota de mercado, a través del incremento de la participación de los productos y servicios que presta Michelangelo's Pizza actualmente, a través de mayores esfuerzos de mercadotécnica, conllevando un incremento en gastos de publicidad y ofrecimiento de artículos de promoción.

Tomando en cuenta lo anterior, entre las alternativas se sugiere la combinación de ambas alternativas, ya que permiten mejorar la posición competitiva que actualmente se presenta, en la que está por debajo del promedio de los factores claves que los competidores han desarrollado.

TABLA 7.1
MAPA DE OPCIONES ESTRATEGICAS
MICHELANGELO'S PIZZA - NICARAGUA

<p style="text-align: center;">ESTREGIAS FO</p> <p style="text-align: center;">F 1 - O 1 Desarrollo de Mercados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el número de Tiendas, ubicandolas geograficamente de modo estrategico, aprovechando la ley No. 306. - Incentivar el cambio cultural en la alimentación de los habitantes de Managua, a través de continuas promociones. - Desarrollar Investigación de Mercado, para definir un perfil del cliente-consumidor. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p style="text-align: center;">D 4 - O 1 Penetración de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Invertir en mercadeo y publicidad, aprovechando el alto potencial de crecimiento de la industria. - Incrementar los canales de distribución, a través del servicio a domicilio, para facilitar el acceso a la compra al consumidor final.
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p style="text-align: center;">F 4 - A 3 Penetración de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la alta caliad de los productos y promocionar los productos perros, junto con la venta de estos. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p style="text-align: center;">D 1 - A 3 Penetración de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Considerar el servicio outsourcing y/o reingenieria en las activiades primarias y de apoyo.

Fuente: El Autor

En base al mapa antes expuesto, la selección de la estrategia que será desplegada se alinea con la misión, visión, metas y valores de Acero S.A. Por lo que la aplicación de las mismas logrará que se incremente la participación de la cuota del mercado actual y posicione a Michelangelo's Pizza en la meta del consumidor final. Por lo que a continuación, se detalla la evaluación de las distintas opciones estratégicas.

TABLA 7.2
EVALUACION DE OPCIONES ESTRATEGICAS
MICHELANGELO'S PIZZA - NICARAGUA

OPCION ESTRATEGICA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	INDICADOR	COSTO	TIEMPO DE IMPLEMENTACION
Desarrollo de Mercado	Definir perfil del consumidor	- Investigación de Mercado en la ciudad de Managua.	-Servicio Outsourcing -Gerencia General	Informe final del Perfil del Consumidor	\$6,000.00	3 Meses
Penetración de Mercado	Incentivar el cambio cultural en la alimentación	- Desplegar promociones constantes, ofertando los productos perros. - Incrementar la inversión en publicidad y mercadeo	Gerente de Ventas	15% de incremento en las ventas	\$36,000.00	12 Meses
Desarrollo de Mercado	Incrementar los puntos de ventas	Abrir un nuevo restaurante	Gerencia General	Apertura de la tienda	\$250,000.00	1 año
Desarrollo de Mercado	Incrementar los puntos de ventas	Adquirir 10 Motocicletas	Gerente de Ventas	10% de incremento en las ventas por pedidos a domicilio	\$30,000.00	1 año
Penetración de Mercado	Establecer lineamientos estratégicos dentro la organización	Contratar servicio Outsourcing contable-financiero, RRHH, y Atención al Cliente	- Gerente General - Gerente de Operaciones	- Tiempo de presentación de la información financiera -% de Reducción de costos y gastos operativos	\$3,000.00	Mensual

Fuente: El Autor

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld, Economía Internacional Teoría y Política. Séptima Edición. Pearson Educación S.A. Madrid 2006.
- ✚ James Brickley, Clifford Smith, Jerold Zimmermen (2005). Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización. Tercera Edición. McGraw-Hill.
- ✚ Banco Central de Nicaragua (BCN)
- ✚ Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. (2007). Fundamentos de Marketing.
- ✚ Universidad Centroamericana, UCA. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales. MADE. (2009). Curso Dirección de Mercadeo.

ANEXOS

ANEXO 1: REPORTES FINANCIEROS COMPARATIVOS:

1.1 BALANCE GENERAL 2010 VS 2009

ACERO SOCIEDAD ANONIMA. ESTADO DE SITUACION POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2010 Y 2009			
EXPRESADO EN MONEDA CÓRDOBAS			
ACTIVOS CORRIENTES	2010	2009	
CAJA GENERAL	C\$ 918,560.34	C\$ 59,507.75	
EFFECTIVO EN BANCOS	C\$ 1,697,617.39	C\$ 696,972.19	
INVENTARIOS	C\$ 965,158.87	C\$ 1,271,875.63	
ANTICIPOS POR JUSTIFICAR	C\$ 234,228.23	C\$ 139,467.71	
CUENTAS POR COBRAR	C\$ 7,775.15	C\$ -	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	C\$ 3,807,819.27	C\$ 3,826,199.34	
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	C\$ 527,480.46	C\$ 482,965.08	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES.	C\$ 8,158,639.71	C\$ 6,476,987.70	
ACTIVOS NO CORRIENTES			
TERRENO	C\$ 3,416,111.74	C\$ 3,416,111.74	
MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	C\$ 2,109,966.40	C\$ 678,890.45	
EDIFICIO E INSTALACIONES	C\$ 5,943,468.24	C\$ 5,943,468.24	
EQUIPO RODANTE	C\$ 2,554,806.75	C\$ 1,841,645.63	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	C\$ 313,723.87	C\$ 94,404.85	
MEJORAS EN PROPIEDAD ARRENDADA	C\$ 1,020,264.14	C\$ 1,020,264.14	
MOBILIARIO Y EQUIPO DEL BAR	C\$ 2,054,888.19	C\$ 1,810,730.40	
ENSERES DE COCINA	C\$ 1,103,789.58	C\$ 1,045,556.05	
OTROS EQUIPOS	C\$ 39,946.68	C\$ 32,887.87	
OTROS ACTIVOS FIJOS	C\$ 157,732.70	C\$ 9,164.67	
	C\$ 18,714,698.29	C\$ 15,893,124.04	
MENOS			
DEPRECIACION ACUMULADA	C\$ 7,843,881.94	C\$ 7,112,354.07	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	C\$ 10,870,816.35	C\$ 8,780,769.97	
DIFERIDOS:			
FRANQUICIAS	C\$ 878,270.00	C\$ 878,270.00	
MENOS			
AMORTIZACION ACUMULADA	C\$ 487,057.46	C\$ 391,911.50	
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	C\$ 391,212.54	C\$ 486,358.50	
OTROS ACTIVOS			
DEPOSITO EN GARANTIA	C\$ 71,175.00	C\$ 123,168.45	
TOTAL OTROS ACTIVOS	C\$ 71,175.00	C\$ 123,168.45	
TOTAL ACTIVOS	C\$ 19,491,843.60	C\$ 15,867,284.62	
PASIVOS CORRIENTES.	2010	2009	
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	C\$ 628,361.65	C\$ 687,353.58	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	C\$ 1,395,161.36	C\$ 1,249,379.21	
PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR C/P	C\$ 862,179.62	C\$ 1,754,703.52	
RETENCIONES POR PAGAR	C\$ 275,178.10	C\$ 311,664.97	
IMPUESTOS POR PAGAR	C\$ 389,731.35	C\$ 399,325.22	
DOCUMENTOS POR PAGAR	C\$ 323,934.47	C\$ 250,988.28	
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	C\$ 560,309.49	C\$ 666,874.44	
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	C\$ 4,434,856.04	C\$ 5,320,289.22	
PASIVOS NO CORRIENTES.			
PRESTAMOS BANC. POR PAGAR L/P	C\$ 4,434,640.97	C\$ 324,863.53	
PRESTAMOS POR PAGAR L/P	C\$ 352,879.68	C\$ 352,879.68	
DOCUMENTOS POR PAGAR L/P	C\$ 323,934.46	C\$ 630,203.03	
INTERESES ACUMULADOS POR PAGAR	C\$ 99,651.48	C\$ 182,745.67	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTES	C\$ 5,211,106.59	C\$ 1,490,691.91	
CAPITAL CONTABLE.			
CAPITAL SOCIAL	C\$ 6,863,116.79	C\$ 6,863,116.79	
UTILIDADES Y/O PERDIDAS ACUMULADAS	C\$ 2,193,186.70	C\$ 1,390,183.63	
UTILIDADES Y/O PERDIDAS DEL PERIODO	C\$ 789,577.48	C\$ 803,003.07	
TOTAL PATRIMONIO	C\$ 9,845,880.97	C\$ 9,056,303.49	
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	C\$ 19,491,843.60	C\$ 15,867,284.62	

ANEXO 1: REPORTES FINANCIEROS COMPARATIVOS:

1.2 ESTADO DE RESULTADO 2010 VS 2009

ACERO SOCIEDAD ANONIMA. ESTADO DE RESULTADO POR EL PERIODO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE 2010 Y 2009

DESCRIPCIÓN	2010		2009	
VENTAS NETAS	C\$	30,704,849.96	C\$	31,795,402.93
MENOS:				
COSTO DE VENTAS	C\$	15,098,304.28	C\$	15,989,209.63
UTILIDAD BRUTA	C\$	15,606,545.68	C\$	15,806,193.30
MENOS:				
GASTOS DE OPERACION :				
GASTOS DE VENTAS	C\$	11,108,749.69	C\$	11,261,149.22
GASTOS DE ADMINISTRACION	C\$	2,464,393.91	C\$	2,352,561.82
GASTOS FINANCIEROS	C\$	924,060.52	C\$	1,055,316.82
TOTAL GASTOS DE OPERACION	C\$	14,497,204.12	C\$	14,669,027.86
UTILIDAD DE OPERACION ANTES DE I.R	C\$	1,109,341.56	C\$	1,137,165.44
MÁS				
OTROS INGRESOS	C\$	18,706.27	C\$	10,149.31
MENOS				
OTROS GASTOS	C\$	80.00	C\$	167.50
UTILIDAD Y O PERDIDA NETA DEL PERIODO	C\$	1,127,967.83	C\$	1,147,147.25
MENOS				
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	C\$	-	C\$	-
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	C\$	1,127,967.83	C\$	1,147,147.25

ANEXO 1: REPORTES FINANCIEROS COMPARATIVOS:

1.3 ANALISIS DE LOS RATIOS FINANCIEROS

EVOLUCION DE LOS RATIOS: PERIODO 2010-2009				
A) RATIOS DE LIQUIDEZ	2010	2009	Variación	Análisis
1) Liquidez General	1.84	1.22	0.62	Acerosa cuenta con una mayor Liquidez en el año 2010, habiéndose incrementado en UM 0.62; lo que se ve reflejado en que tiene 1.84 UM para poder solventar sus obligaciones corrientes. O en otras palabras, el activo corriente es mayor 1.84 veces más, grande que el pasivo corriente
2) Prueba Acida	1.62	0.98	0.64	A diferencia de la razón anterior, esta excluye los inventarios por ser considerada la parte menos líquida en caso de quiebra. En el caso de Michelangelo se puede ver que también ha mejorado en el año 2010, ya que en el 2009, estaba por debajo de 1 UM.
3) Prueba Defensiva	0.59	0.14	0.45	Se cuenta con un 59% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de Ventas
4) Capital de Trabajo	3,723,783.67	1,156,698.48	2567085.19	Michelangelo cuenta con una mayor capacidad económica para responder ante obligaciones con Terceros, en comparación que el año 2009
5) Rotación de las cuentas por Cobrar	0.00	0.00	0.00	Como resultado que las ventas se generan en efectivo y no es política de la organización brindar crédito, solo en casos especiales, no se presentan razón financiera alguna al respecto.
B) RATIOS DE LA GESTION	2010	2009	Análisis	
6) Rotación de Inventarios	26.67	28.64	Los inventarios días en que el inventario va al mercado se han incrementado para el año 2010, con respecto al año 2009, existiendo una diferencia de 1 día. En el caso de la industria de la comida rápida es de gran prioridad la rotación de estos, ya que la gran mayoría son perecederos, además que entre menor sea el tiempo de rotación mas eficiente será el manejo de los mismos.	
Veces	13.50	12.57		
7) Periodo de Pago a Proveedores	31.12	59.97	El resultado del presente ratio, nos indica que en el año 2009, se aprovechaba más el crédito ofrecido por los proveedores. Lo que puede estar relacionado directamente con el grado de liquidez que se cuenta para el año más reciente, en comparación al anterior.	
Veces	11.57	6.00		
8) Rotación de Caja y Bancos	30.67	8.57	Interpretando el ratio, se puede decir que para el año 2010, se conto con liquidez para cubrir treinta y un día, lo que ha mejorado con respecto al año 2009, que solo se cubrían nueve días.	
9) Rotación de Activos Totales	1.58	2.00	Para el año 2010, la empresa coloco entre sus clientes 1.58 veces el valor de la inversión efectuada, la que ha disminuido con respecto al año 2009.	
10) Rotación de Activos Fijos	2.82	3.62	Se está colocando 2.82 veces el valor de lo invertido en Activos Fijos, lo que es menor con respecto al año 2009	

C) RATIOS DE SOLVENCIA	2010	2009	Análisis
10) Estructura del Capital	0.98	0.75	Por cada UM aportada por los propietarios, hay 0.98 UM y 0.75 UM de los acreedores. Notándose el incremento en el año 2010 por casi 0.25 UM.
11) Razón de Endeudamiento	0.49	0.43	El 49% y el 43%, fueron financiado por los acreedores. Incrementándose también en el año 2010.
12) Cobertura de Gastos Financieros	2.20	2.08	La cobertura de los gastos financieros es mayor en el año 2010, demostrando así la capacidad de pago de la empresa por los costos de los financiamientos recibidos.
13) Cobertura de los Gastos Fijos	1.08	1.08	Para ambos periodos se mantiene la misma cobertura de los gastos Fijos.
D) RATIOS DE RENTABILIDAD	2010	2009	Análisis
14) Rendimiento sobre el patrimonio	8%	9%	Por cada UM que los propietarios mantuvieron en el año 2010, se genero un rendimiento del 8% sobre el patrimonio. Es decir, la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario en el reciente año fue del 8%, siendo más alta en el año 2009.
15) Rendimiento sobre la Inversión	4%	5%	Cada UM invertido en el año 2010 en los activos produjo un rendimiento de 4% sobre la inversión, disminuyendo en 1% con respecto al año 2009.
16) Utilidad Activo	10%	14%	Nos indica que la empresa genera una utilidad del 10% por cada UM invertida en sus Activos.
17) Utilidad Ventas	7%	7%	Por cada UM vendida se ha obtenido un 7% como utilidad, manteniéndose constante en ambos años.
17) Margen Utilidad Bruta	51%	50%	Se indica que la ganancia en relación con las ventas, deduciendo los costos de producción es de 51%, un por ciento mayor que el año 2009. Además de indicar la manera en que los precios de los productos, son mayor en el mismo porcentaje del costo.
18) Margen Neto de Utilidad	3%	3%	Por cada UM que vendió la empresa, obtuvo una utilidad del 3%. Por lo que se debe considerar el criterio de los propietarios, que si el esfuerzo hecho en la operación, esta produciendo una adecuada retribución para ellos.
19) Dupont	6%	7%	Por cada UM invertida en los activos se ha obtenido un rendimiento del 6% respectivamente para el año 2010, sobre los capitales invertidos

ANEXO 2: PROYECCIONES

2.1 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO: ENERO – DICIEMBRE 2011

MICHELANGELO'S PIZZA ACERO SOCIEDAD ANONIMA ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO POR EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2011 EN VALORES US \$ (DÓLARES)														
DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES, C\$	%
PROYECCIONES DE INGRESOS	49,331.44	61,816.44	78,645.06	59,786.63	89,288.47	67,464.02	49,834.30	57,191.85	81,478.05	74,656.49	61,130.83	68,500.86	799,124.43	100%
Proyección de Venta Mensual	49,282.16	61,754.68	78,566.49	59,726.91	89,199.27	67,396.62	49,784.51	57,134.72	81,396.65	74,581.90	61,069.76	68,432.43	798,326.10	99.90%
Otros Ingresos	49.28	61.75	78.57	59.73	89.20	67.40	49.78	57.13	81.40	74.58	61.07	68.43	798.33	0.10%
COSTE DE VENTAS	21,191.33	26,554.51	33,783.59	25,682.57	38,355.69	28,980.55	21,407.34	24,567.93	35,000.56	32,070.22	26,260.00	29,425.94	343,280.22	42.96%
UTILIDAD BRUTA:	28,140.11	35,261.92	44,861.47	34,104.06	50,932.78	38,483.47	28,426.96	32,623.92	46,477.49	42,586.27	34,870.83	39,074.92	455,844.20	57.04%
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	24,687.27	30,951.31	39,377.35	29,934.99	44,706.48	33,779.04	24,951.89	28,635.79	40,795.82	37,380.28	30,608.03	34,298.18	400,119.26	
GASTOS DE VENTAS	18,917.07	23,704.68	30,157.93	22,926.31	34,239.35	25,870.35	19,109.90	21,931.30	31,244.30	28,628.44	23,441.77	26,267.95	306,439.35	38.35%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	4,196.61	5,258.71	6,690.31	5,086.03	7,595.75	5,739.15	4,239.39	4,865.30	6,931.32	6,351.01	5,200.38	5,827.35	67,981.30	8.51%
GASTOS FINANCIEROS	1,573.58	1,971.83	2,508.63	1,907.08	2,848.14	2,151.98	1,589.62	1,824.31	2,599.00	2,381.40	1,949.96	2,185.05	25,490.58	3.19%
UTILIDAD OPERATIVA:	3,452.85	4,310.61	5,484.12	4,169.07	6,226.31	4,704.43	3,475.07	3,988.13	5,681.67	5,205.98	4,262.81	4,776.74	55,724.95	6.97%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	1,035.85	1,293.18	1,645.23	1,250.72	1,867.89	1,411.33	1,042.52	1,196.44	1,704.50	1,561.80	1,278.84	1,433.02	16,717.48	2.09%
UTILIDAD NETA	2,416.99	3,017.43	3,838.88	2,918.35	4,358.42	3,293.10	2,432.55	2,791.69	3,977.17	3,644.19	2,983.96	3,343.72	39,007.46	4.88%

ANEXO 2: PROYECCIONES

2.2 FLUJO DE CAJA PROYECTADO: ENERO – DICIEMBRE 2011

MICHELANGELO'S PIZZA														
Flujo de caja proyectado Enero - Diciembre 2011														
CONCEPTO	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	TOTAL	%
INGRESOS DE FONDOS														1,049,124
Ventas de Contado	49,282.16	61,754.68	78,566.49	59,726.91	89,199.27	67,396.62	49,784.51	57,134.72	81,396.65	74,581.90	61,069.76	68,432.43	798,326	76.1%
Otros Ingresos	49.28	61.75	78.57	59.73	89.20	67.40	49.78	57.13	81.40	74.58	61.07	68.43	798	0.1%
Línea de Crédito Bac						250,000.00							250,000	23.8%
TOTAL INGRESOS	49,331	61,816	78,645	59,787	89,288	317,464	49,834	57,192	81,478	74,656	61,131	68,501	1,049,124	100.0%
EGRESOS														
COMPRAS/PAGOS PROVEEDOR	37,947	47,551	60,496	45,990	68,683	51,895	38,334	43,994	62,675	57,428	47,024	52,693	614,711	58.6%
Proveedores Nacionales	3,450	4,323	5,500	4,181	6,244	4,718	3,485	3,999	5,698	5,221	4,275	4,790	55,883	5.3%
Proveedores Extranjeros	28,584	35,818	45,569	34,642	51,736	39,090	28,875	33,138	47,210	43,258	35,420	39,691	463,029	44.1%
Flete, seguro y almacenaje	986	1,235	1,571	1,195	1,784	1,348	996	1,143	1,628	1,492	1,221	1,369	15,967	1.5%
Impuestos de Aduana	3,450	4,323	5,500	4,181	6,244	4,718	3,485	3,999	5,698	5,221	4,275	4,790	55,883	5.3%
Cuentas de Registros	1,478	1,853	2,357	1,792	2,676	2,022	1,494	1,714	2,442	2,237	1,832	2,053	23,950	2.3%
PAGOS Principal + Ints Ptaños	3,122	3,122	3,122	3,122	3,122	3,122	3,122	3,122	3,122	3,122	3,122	3,122	37,461	3.6%
Banco de América Central (BAC)	3,122	3,122	3,122	3,122	3,122	3,122	3,122	3,122	3,122	3,122	3,122	3,122	37,461	3.6%
IMPUESTOS	986	1,235	1,571	1,195	1,784	1,348	996	1,143	1,628	1,492	1,221	1,369	15,967	1.5%
Anticipo Impuesto sobre la renta	493	618	786	597	892	674	498	571	814	746	611	684	7,983	0.8%
Impuestos Municipales	493	618	786	597	892	674	498	571	814	746	611	684	7,983	0.8%
GASTOS OPERATIVOS FIJOS	24,687	30,935	39,357	29,919	44,683	33,761	24,939	28,621	40,775	37,361	30,592	34,280	399,911	38.1%
Gastos de Ventas	18,917	23,705	30,158	22,926	34,239	25,870	19,110	21,931	31,244	28,628	23,442	26,268	306,439	29.2%
Gastos de Administración	4,197	5,259	6,690	5,086	7,596	5,739	4,239	4,865	6,931	6,351	5,200	5,827	67,981	6.5%
Gastos Financieros	1,574	1,972	2,509	1,907	2,848	2,152	1,590	1,824	2,599	2,381	1,950	2,185	25,491	2.4%
INVERSIONES	0	0	0	0	0	0	0	9,000	35,000	0	0	0	294,000	28.0%
Logística	0	0	0	0	0	0	0	9,000	35,000	0	0	0	294,000	28.0%
6 Motocicletas								9,000					9,000	0.9%
1 Camioneta Doble Cabina									35,000				35,000	3.3%
Edificios e Instalaciones	0	0	0	0	0	0	250,000	0	0	0	0	0	250,000	23.8%
Instalación y Apertura Nueva Sucursal							250,000						250,000	23.8%
TOTAL EGRESOS	66,742	82,843	104,546	80,225	118,272	90,127	67,390	85,879	143,200	99,402	81,959	91,464	1,362,050	129.8%
Flujo Neto de Efectivo	(17,410)	(21,027)	(25,901)	(20,439)	(28,984)	227,337	(17,556)	(28,687)	(61,722)	(24,746)	(20,828)	(22,963)	(312,925)	
Mas : Saldo Inicial de Caja	113,747	96,336	75,310	49,409	28,970	(14)	227,323	209,767	181,080	119,358	94,613	73,784	113,747	
Saldo Final de Efectivo	96,336	75,310	49,409	28,970	(14)	227,323	209,767	181,080	119,358	94,613	73,784	50,822	(199,178)	

ANEXO 3: MATRICES

3.1 MATRIZ EFE

MATRIZ EFE				
FACTORES EXTERNOS CLAVES				
No.	OPORTUNIDADES	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
1	Crecimiento potencial de la industria de la Pizza	0.15	3.00	0.45
2	Incremento en los canales de distribución	0.08	2.00	0.16
4	Diversificación en la cartera de productos	0.12	3.00	0.36
5	Atención al cliente de alta calidad y personalizada	0.05	3.00	0.15
6	Tratados de libre comercio con Estados Unidos	0.03	1.00	0.03
7	Adquisición de Equipos con Tecnología de punta	0.04	3.00	0.12
8	Aprovechamiento de Ley de Incentivo al Turismo de Nicaragua	0.06	3.00	0.18
	AMENAZAS:			
1	Incremento de la competencia de productos sustitutos, por otro segmento de la comida rápida	0.08	1.00	0.08
2	Publicidad agresiva por parte de la competencia directa e indirecta	0.08	1.00	0.08
3	Gusto del cliente en constante cambio	0.08	2.00	0.16
4	Incremento del riesgo país por factores políticos	0.02	1.00	0.02
5	Crisis Económica a Nivel nacional e internacional	0.09	2.00	0.18
6	Competidores con alta capacidad económica	0.12	1.00	0.12
		1.00		2.09
2.09 La empresa no ha podido potenciar sus oportunidades al máximo, y tampoco ha reducidos sus amenazas.				

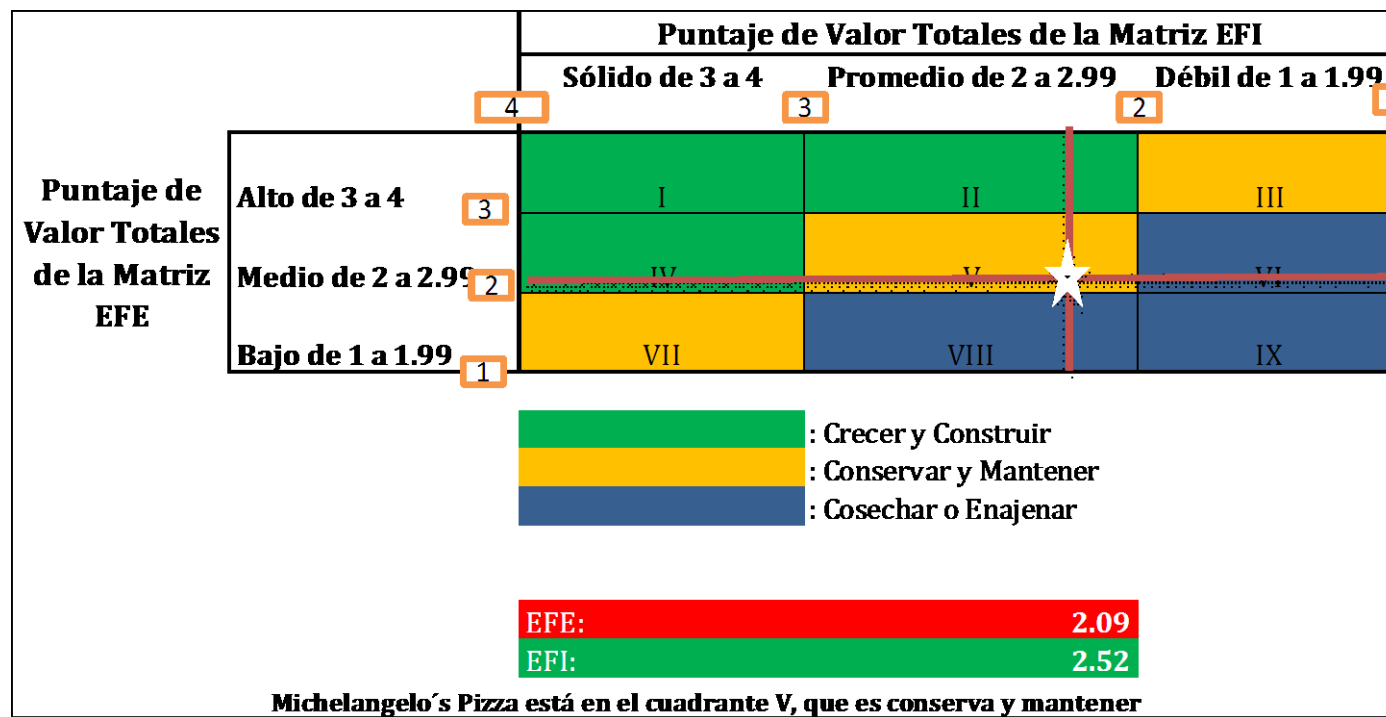
ANEXO 3: MATRICES

3.2 MATRIZ EFI

MATRIZ EFI				
FACTORES INTERNOS CLAVES				
No.	FORTALEZAS INTERNAS	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
1	Prestigio y posicionamiento de la marca a nivel internacional	0.05	4.00	0.2
2	Representación exclusiva de la marca a nivel Nacional.	0.05	3.00	0.15
3	Ubicación geográfica de los locales	0.15	3.00	0.45
4	Curva de la experiencia en la industria de la comida rápida por parte de los propietarios.	0.10	4.00	0.4
5	Alta calidad de los productos.	0.10	4.00	0.4
6	Capacitación constante al personal de atención al cliente	0.05	3.00	0.15
	DEBILIDADES INTERNAS:			
1	Falta de la definición una Estrategia Competitiva	0.10	1.00	0.1
2	Negocio familiar, sin lineamientos Administrativos y financieros específicos.	0.10	1.00	0.1
3	Alto poder de negociación del proveedor exclusivo.	0.12	1.00	0.12
4	Necesidad de financiamiento para incrementar canales de distribución	0.05	2.00	0.1
5	Innovación de productos limitada, ya que la franquicia es la que establece el lanzamiento de nuevos productos.	0.03	2.00	0.06
6	Bajo posicionamiento en el mercado de Managua.	0.01	2.00	0.02
7	Ciclo de vida del producto	0.09	3.00	0.27
		1.00		2.52
2.52 La organización está en el promedio, respecto a sus Factores Internos Claves				

ANEXO 3: MATRICES

3.3 MATRIZ IE



ANEXO 3: MATRICES

3.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Matriz del Perfil Competitivo INDUSTRIA DE LA PIZZA										
Factores Importantes para el Éxito		Michelangelo's Pizza		Pizza Hut		Domino's Pizza		Valenti's Pizza		
		Valor	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1	Publicidad	0.15	2	0.3	4	0.6	2	0.3	2	0.3
2	Calidad de los Productos	0.20	4	0.8	3	0.6	3	0.6	2	0.4
3	Competitividad de Precios	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
4	Posición Financiera	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3
5	Lealtad de los clientes	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6	Participación del mercado	0.15	1	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3
7	Reconocimiento de la marca	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05
8	Dirección estratégica	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2	0.3
Resultados:		1.00	2.35		3.30		2.60		2.20	
Evaluando los factores claves para el éxito de la empresa, Michelangelo's Pizza en la industria de la Pizza en Managua, está por debajo del promedio respecto a sus competidores principales.										